

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO

**O CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo realizado na
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-GO**

CAMILA CRISTINA SILVA DE SOUZA

Rubiataba-GO
2016

CAMILA CRISTINA SILVA DE SOUZA

**O CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo realizado na
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-GO**

Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado a Faculdade de Ciências e Educação de
Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel (a) em Administração.

Orientadora: Prof. Maura S. S. de Paula

Rubiataba, dezembro de 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Souza, Camila Cristina Silva de.

O CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo realizado na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-GO /Camila Cristina Silva de Souza. – 2016.

26 f: figs

Orientadora: Maura S. S. de Paula (Mestre)

TCC (Graduação) – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER – Curso de Administração, 2016. Bibliografia

1. Clima organizacional. 2. Cultura organizacional.
- 3.Satisfação. 4. Motivação.

FOLHA DE APROVAÇÃO

O CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo realizado na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-GO

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel (a) em Administração.

Orientadora: Prof. Maura S. S. de Paula

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora: Prof.^a M.a. Maura Sousa da Silva

Membro Titular:

Membro Titular:

DEDICATÓRIA

Em especial aos meus pais, minhas irmãs e todos aqueles que no caminhar da minha existência, contribuíram com seu amor, compreensão e afeto, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a vida e iluminou o meu caminho e por ter me dado forças para prosseguir nos momentos mais difíceis dessa longa jornada que não termina aqui. Pois, agora é que verdadeiramente iniciaremos nossa caminhada rumo à conquista dos nossos sonhos e ideais, acreditando sempre que Deus estará conosco.

Aos meus pais, Adevaldo e Senilva, pelo amor, dedicação e paciência que de forma carinhosa e especial deram-me força e coragem, dando apoio a mim nos momentos difíceis e agradeço-os todos os dias por fazerem parte da minha vida.

As minhas irmãs, Eunice e Patrícia, pelo amor e compreensão, que mesmo distante das dificuldades sempre me apoiaram e ao mesmo tempo estiveram muito perto em meu coração e pensamento. Agradeço, também, pelas palavras de consolo, pela confiança e pelo amor, que me fortalece a cada dia. A todos meus familiares que me apoiaram e em especial a Tia Nilza Laurinda (Neuza) e meus avós Ivone e Sandoval por fazer parte da minha vida e pelo apoio em todos os momentos.

Aos membros da banca por participarem e opinarem neste trabalho, dando sua honrosa contribuição. Aos docentes das Faculdades de Rubiataba, os quais se dispuseram a transmitir seus ensinamentos, contribuindo dessa forma para o meu aprendizado.

A professora Me. Maura S. S de Paula por ter aceitado ser minha orientadora, comprometendo e envolvendo-se completamente com o tema proposto e assegurando credibilidade; sempre motivando-me até nos momentos difíceis.

A todas minhas colegas de sala companheiras e confidentes que no decorrer destes quatro anos, tornaram muito especial em minha vida, muito mais que colegas e sim, grandes amigas.

À empresa onde atuo em especial ao Sr. Rogério, supervisor e colega de trabalho. Obrigada pela compreensão e tempo que precisava!

Enfim, à empresa estudada, pela oportunidade em compartilhar conhecimentos e experiências fundamentais para que esta pesquisa se tornasse realidade. A todos que, de forma consciente ou inconsciente, estiveram presentes, impulsionando-me a conclusão deste curso que me possibilitara ter um futuro brilhante. Meus sinceros agradecimentos!

Faça com que cada pensamento, cada fato que surgir em sua mente lhe traga proveito. Faça com que trabalhem e produzam para você. Pense nas coisas não da forma como são, mas como poderiam ser. Não pare nos sonhos - crie!

Robert Collie

RESUMO

O CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo realizado na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-GO

Este trabalho propõe um estudo sobre o Clima Organizacional, teve como objeto de estudo a Faculdade Facer de Rubiataba-GO. E busca verificar a satisfação no trabalho observando o grau de influência nos colaboradores e os fatores que afetam os mesmos. Essa pesquisa apresenta a importância do clima organizacional nas organizações e seus múltiplos aspectos. Para esse entendimento foi abordado os diferentes conceitos do Clima Organizacional, Satisfação no trabalho bem como conceitos básicos de cultura organizacional. A partir da pesquisa foi possível identificar alguns aspectos importantes em relação a motivação dos colaboradores, entre eles uma característica interessante é a boa relação entre o líder e seus pares, que é determinante para manutenção de um bom clima organizacional, pois, se o líder conhece bem cada um de seus funcionários se torna muito mais fácil criar mecanismos que gera a satisfação dos colaboradores. Esta pesquisa permitiu uma reflexão sobre o quanto é significativo e essencial que as organizações, independentemente de seu seguimento, trabalhem para ter um bom clima organizacional, isso possibilita alcançar os objetivos com maior agilidade, com eficiência, com eficácia e acima de tudo, com satisfação.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Motivação e Satisfação.

ABSTRACT

O ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY CONDUCTED IN THE FACULTY OF SCIENCES AND EDUCATION OF RUBIATABA-GO

This paper proposes a study about the Organizational Climate, whose object was to study the Faculty Facer de Rubiataba-GO. And it seeks to verify the satisfaction in the work observing the degree of influence in the collaborators and the factors that affect them. This research presents the importance of organizational climate in organizations and their multiple aspects. For this understanding the different concepts of Organizational Climate, Work satisfaction as well as basic concepts of organizational culture were approached. From the research it was possible to identify some important aspects regarding employee motivation, among them an interesting feature is the good relationship between the leader and his peers, which is determinant for maintaining a good organizational climate, because if the leader knows Well each of your employees becomes much easier to create mechanisms that generate employee satisfaction. This research allowed a reflection on how significant and essential it is that organizations, regardless of their follow-up, work to have a good organizational climate, this enables them to achieve the objectives with greater agility, efficiency, effectiveness and, above all, with satisfaction .

KEY WORDS: *Organizational Climate; Organizational Culture; Motivation and Satisfaction.*

Lista de ilustrações

Figura 1 O iceberg da cultura organizacional.....	18
Figura 2 Os três níveis da cultura organizacional.....	19
Figura 3 Chiavenato (Maslow, 1943) Pirâmide.....	32

Lista de Quadro

Quadro 1 Categorias Conceituais das Definições de Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	25
---	----

Lista de Gráfico

Gráfico 1 – Gênero.....	42
Gráfico 2 – Faixa etária.....	43
Gráfico 3 – Tempo de serviço.....	44
Gráfico 4 – Escolaridade.....	45
Gráfico 5 - Equipamentos necessários.....	46
Gráfico 6 - O ambiente de trabalho atende minhas necessidades físicas.....	46
Gráfico 7 – O ambiente físico de trabalho é agradável.....	47
Gráfico 8 - O ambiente de trabalho favorece a execução das atividades na empresa.	48
Gráfico 9 - Orgulho de trabalhar nesta instituição.....	49
Gráfico 10 – Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.....	50
Gráfico 11 – A empresa oferece um bom plano de carreira.....	51
Gráfico 12 - Costuma indicara esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.....	52
Gráfico 13 - Gostaria que os filhos estudassem nesta instituição.....	53
Gráfico 14 - Gostariam que seus filhos trabalhassem nesta empresa.....	53
Gráfico 15 – organização oferece cursos para aperfeiçoamento das atividades dos funcionários.....	54
Gráfico 16 – Relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades na empresa.....	55
Gráfico 17 – Recebem informações do superior para execução do trabalho.....	56
Gráfico 18 – Possibilidade de crescimento dentro da instituição.....	57

Gráfico 19 – Considero meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.....	58
Gráfico 20 – Grau de satisfação de trabalha nessa empresa.....	59
Gráfico 21 - Satisfação salarial atual.....	60
Gráfico 22 - Considero minha remuneração adequada ao trabalho que executo.....	60
Gráfico 23 – Se o participante recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa ganhando 10% a mais no salário.....	61
Gráfico 24 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar.....	62
Gráfico 25 – Considera a empresa é ética com seus funcionários, clientes e parceiros.....	62
Gráfico 26 – Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.....	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
Capítulo 1: Fundamentação do Referencial Teórico.....	15
1.1 Clima organizacional: Conceitos básicos.....	20
1.1.1 Definição de clima organizacional.....	22
1.1.2 Clima Organizacional Versus Cultura Organizacional.....	24
1.1.3 Tipos de clima organizacional.....	26
1.1.4 Fatores que influenciam um clima agradável.....	27
1.2 Motivação.....	28
1.2.1A importância do ciclo motivacional.....	31
1.3 Satisfação: Conceitos básicos.....	33
1.3.1 Níveis de satisfação no trabalho.....	35
1.3.2 Fatores que estão relacionado a satisfação no trabalho.....	36
1.3.3 Causas da Satisfação no trabalho.....	37
Capítulo 2: Caracterização da empresa.....	40
Capítulo 3: Análise Dos Resultados.....	42
3.1 Estrutura organizacional.....	45
3.1.1 Clima Organizacional.....	49
3.1.2 Remuneração	59
3.1.3 Imagem da Empresa.....	62
3.1.4 Observações da pesquisa.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	

INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sido um fator essencial dentro das organizações, mostrando a importância da influência na satisfação dos colaboradores. Atualmente o mundo vive um momento em que o maior desafio é, sem dúvida, conseguir adaptarem-se as mudanças. Essas mudanças, cada vez mais complexas e rápidas exigem das organizações a adoção de estratégias que de fato sejam eficazes e possibilite a gestão desses novos desafios.

Essas mudanças referem-se ao fenômeno da globalização e as novas tecnologias impostas todos os dias. Nesse contexto, mutável e dinâmico, as pessoas e as organizações têm procurado constantemente se ajustarem.

E mais do que nunca, os indivíduos são forçados a usarem a interdisciplinaridade, o trabalho em equipe, a não serem mais individuais, e a serem resilientes, para que possam alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de fundamental importância, pois diminui conflitos, melhora o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e trazendo benefícios para todos os envolvidos. O estudo do clima de qualquer organização pode fazer com que os envolvidos possam perceber distorções e pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, possibilitando assim, o desenvolvimento de ações corretivas para minimizar ou até mesmo eliminarem tais distorções. Até porque as empresas que pretendem sobressair no mercado onde atua, precisam estar apta para intervir em situações que coloque em risco o bom desempenho de seus colaboradores.

O foco deste trabalho é analisar o relacionamento entre o colaborador e o clima, observando sua satisfação no ambiente de trabalho. Visa se há um ambiente insatisfatório para a realização de uma atividade. É necessário ressaltar que a empresa inserida será de uma área da educação privada situada em Rubiataba-Go. Observa-se que um ambiente desorganizado e um clima organizacional desfavorável podem transmitir uma impressão negativa para a empresa, posto que a organização possui um conjunto de funcionários que tem o objetivo de atender as necessidades e expectativas da instituição.

Sabe-se que em um ambiente de trabalho é necessário que todos ali inseridos relacionem-se. Para isso, é preciso então que os ambientes tanto físicos, quanto sociais, estejam adequados para o desenvolvimento das funções de cada colaborador. O ambiente físico, refere-se às instalações, os móveis e utensílios, as molduras do ambiente, ou seja, a arrumação e a localização dos equipamentos e movimentos necessários para se locomover ou

comunicar-se no ambiente, tanto quanto o estoque ou material de insumo. Pode-se também mencionar as cores visualizadas no ambiente, os odores sentidos, sons ouvidos, objetos que tocamos, alimentos que consumimos, além de diversos fatores que podem ser identificados por nossos cinco sentidos. Já o ambiente social, é uma questão mais complexa, pois trata-se de fatores psicológicos e normalmente intangíveis. Cada pessoa vê o ambiente que o cerca, as pessoas e o mundo, de uma maneira. Portanto, um bom clima organizacional além de ser muito importante na satisfação dos funcionários é sem dúvida fundamental no processo de motivação dos colaboradores dentro das organizações.

Mas diante de um contexto de turbulências, mudanças e incertezas que caracterizam as organizações, surge um questionamento, como o clima organizacional pode influenciar na satisfação dos colaboradores?

Pois o que se percebe é que, as organizações, de todos os seguimentos, estão cada vez mais buscando agilidade em seus processos e acima de tudo qualidade em seus produtos e serviços. E sabe-se que, mesmo nessa dinâmica exigente, veloz e desafiadora, o bem estar dos colaboradores é um fator relevante já percebido por algumas organizações e para que este ambiente favorável exista e seja algo contínuo, percebe-se que está valendo quase tudo: shows, palestras, apresentação de teatro. Porém é importante ressaltar que o efeito é a longo prazo, exige dedicação contínua de todos os envolvidos no processo tanto do gerente, quanto dos funcionários.

Para maximizar as definições acima este trabalho tem como objetivo geral, analisar a influência do clima organizacional na satisfação dos funcionários. Sendo assim identificar os fatores que influenciam o clima organizacional entre os funcionários da instituição, verificar os fatores do clima organizacional de maior relevância na percepção dos funcionários quanto ao ambiente interno da instituição, e por fim realizar análise para verificar como o clima organizacional interfere na satisfação do trabalho.

A metodologia utilizada neste trabalho foi pesquisa descritiva que Segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Utilizou-se ainda de pesquisa de campo que segundo. Gonçalves (2001, p.67), é:

O tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]. Além disso, terá uma abordagem qualitativa, visando identificar a importância da motivação das equipes para o diferencial competitivo das empresas.

O procedimento para amostragem utilizada foi a Aleatória Simples, onde os respondentes foram abordados em seu horário de trabalho na empresa, após as abordagens os colaboradores da empresa se mostraram interessados e disponíveis, sendo assim, mesmo que não intencionalmente, foram abordados todos os 12 colaboradores.

O instrumento utilizado para a coleta de informações foi o questionário, composto por 26 questões de resposta abertas e fechadas, as fechadas que são aquelas onde a pessoa apenas escolhe a opção, dentre as apresentadas, que mais se adequa à sua opinião, e que tinham como objetivo identificar a satisfação dos colaboradores em relação à empresa. Sendo apresentado 3 capítulos referente ao clima organizacional, caracterização da empresa e análise dos resultados.

Para manter um bom clima no ambiente de trabalho, é importante analisar que o gestor invista na satisfação dos seus funcionários. Os principais aspectos psicológicos a serem trabalhados com os funcionários é a autoestima e a motivação na realização de suas atividades. A autoestima influencia diretamente na execução das atividades e no relacionamento interpessoal com os demais membros, que sejam capazes de perceber e melhorar os pontos fortes e fracos que compõem a organização. Com base nisso, a empresa deve buscar ferramentas ou estratégias para auxiliar na reconstrução do clima organizacional do ambiente de trabalho, desse modo, manterá seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho. Portanto o clima organizacional está inserido na administração de recursos humanos e tem por finalidade compreender o colaborador, buscando conhecer suas percepções quanto à empresa.

Capítulo 1: REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de relatar sobre o clima organizacional, é preciso falar um pouco da cultura organizacional, embora o conceito de cultura seja complexo, seu estudo permite-nos compreender profundamente as organizações, e ela influencia significativamente sobre o clima. A cultura organizacional segundo Chiavenato (1994) é aquela que administra os padrões de comportamento, mantém influências diretas no comportamento e sentimentos de seus colaboradores, é constituída por seus valores morais, éticos e crenças. Mantém regimentos definidos, constando políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional. Sendo assim é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere.

Toda organização, por mais simples que ela seja, possui sua própria cultura, onde manifesta em variáveis seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. Para Chiavenato (1994, p.52) relata que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Sendo assim a diferentes culturas existentes nas organizações, e elas contribuem para diversas alterações que possam sofrer o clima organizacional, é necessário que fiquem atentas o tempo todo para ajudar e manter uma boa organização.

A cultura organizacional abrange um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, alcançados pelos empregados, tendo a possibilidade de manter forças para influenciar no comportamento organizacional. Robbins (1999) sendo assim a um conjunto de normas que deve ser seguidos para alcançar determinadas atitudes para tomada de decisão. Com isso o processo torna se demorado e difícil acesso exigindo cuidado e tempo. Para se

obter uma modificação duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas.

Relatando assim, toda a organização tem uma cultura que a identifica. Conhecê-la permite entender as razões que a tornam única. A partir desta suposição, de acordo com Luz (2003) diz que a cultura organizacional é constituída por aspectos que dão as organizações um modo peculiar de ser. Assim como a personalidade está para o indivíduo, ela está para a organização. Ela representa um conjunto integrado de estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras, ou seja, é a sua identidade.

Já para Robbins (2005), a cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras, nesse sentido Robbins cita as histórias, os rituais e cerimônias, os símbolos materiais e a linguagem como os principais meios de transmissão. A seguir uma breve caracterização de cada um:

Histórias – São os processos históricos de personagens e fatos para compreender um determinado período histórico, cultura ou civilização, contos sobre a vida do fundador, sua trajetória dentro da organização, suas lembranças de onde e como tudo começou as dificuldades enfrentadas. São fatos que ocorreram no passado que justificam e dão legitimidade para as atitudes do presente. (ROBBINS, 2005).

Rituais e cerimônias – são usados para expressar a especial significância e sentido de ideias específicas, eventos ou indivíduos, como distribuição de prêmios e honrarias, jantares, reuniões anuais podem simbolicamente exprimir valores e as prioridades organizacionais. De acordo com isso são atividades que se repetem de tempo em tempo para reforçar os valores da organização, fixando na mente dos funcionários as suas metas, objetivos e qual o caminho que deve ser seguido por todos. (ROBBINS, 2005).

Símbolos materiais – São logotipos organizacionais. Como arranjos físicos, a estrutura do edifício, o tipo de fardamento para cada funcionário, os arranjos das salas, as ferramentas de trabalho. Tudo isso constitui os símbolos materiais e serve para definir o grau diferença ou igualdade entre os membros da organização em geral. (ROBBINS, 2005).

Linguagem – é a maneira peculiar de como a empresa se comunica entre si, bem como os termos utilizados para descrever seus clientes, fornecedores ou equipamentos. (ROBBINS, 2005). É o que se comunica suas ideias e sentimentos, seja na fala ou da escrita.

Todos esses meios apresentados revelam quais são realmente os valores prezados pela empresa, eles revelam qual é a cultura da empresa e o que ela espera de cada membro, a forma de como se adaptar, levando-os a um comprometimento com os objetivos da organização. Diante disso Robbins (2005), salienta que a cultura organizacional tem papel de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionar a identidade da organização, facilitar o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização e estimular a estabilidade do sistema social. Pode-se entender assim que a cultura desempenha um papel relevante dentro das organizações, pois através dela é que são definidas as diretrizes, os modos e caminhos a serem seguidos pela empresa em busca do sucesso. Sendo assim percebe-se, que o clima de uma organização pode ser influenciado e modificado devido às diferenças culturais e pela comunicação existente por parte dos colaboradores e da própria empresa

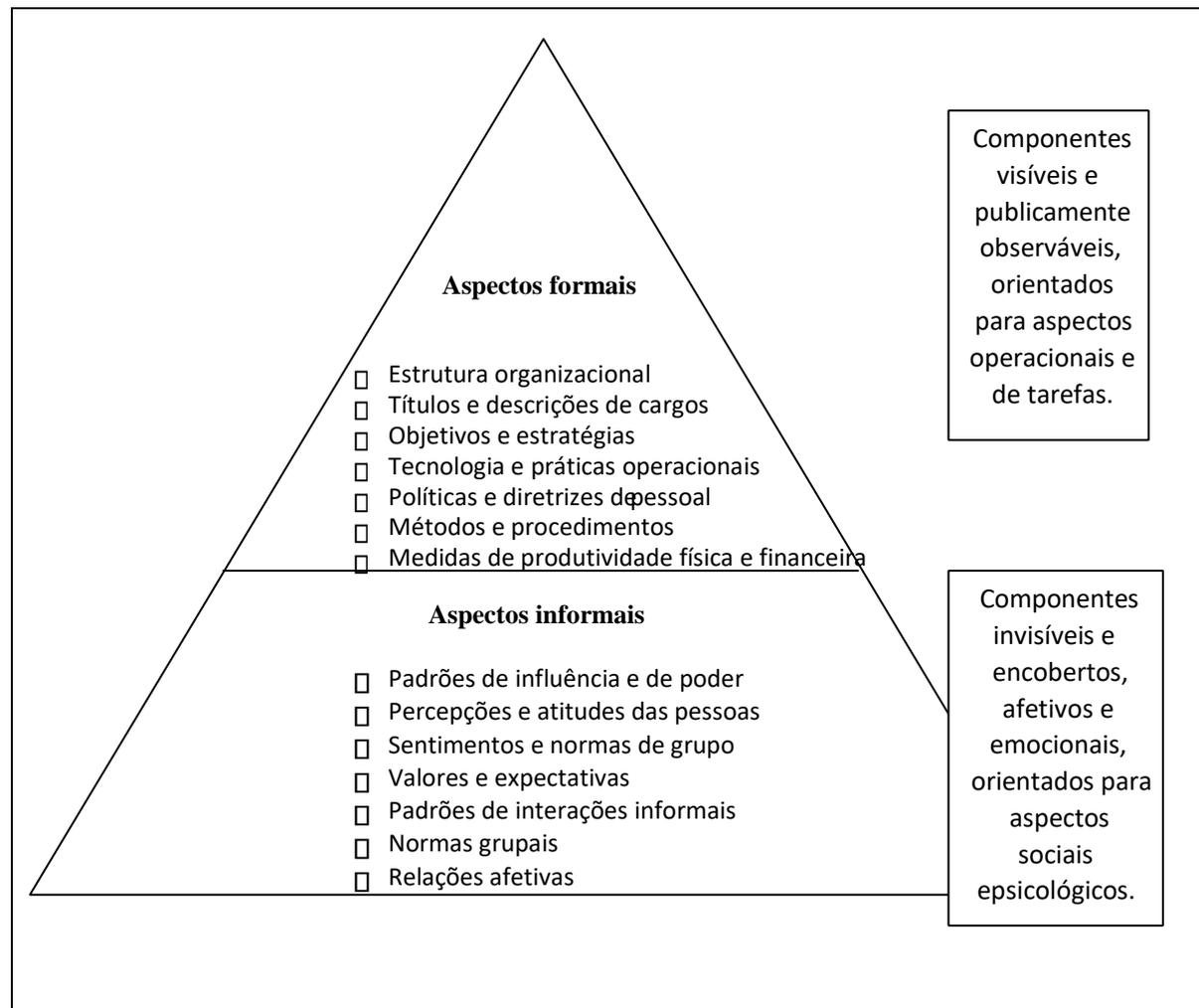
O fato de se perceber facilmente a presença da cultura organizacional não simplifica o ato de definir o seu conceito, uma vez que, diante do contexto a que estão inseridas as organizações torna-se muito difícil limitar a cultura à um conceito, mesmo porque esta varia de uma para outra organização. Chiavenato (2009, p. 86) afirma que cada organização tem a sua cultura, práticas e rotinas que a caracterizam e a definem.

De acordo com Chiavenato (2009) o ambiente organizacional é influenciado por vários elementos culturais, sendo eles externos que vão se inserindo dentro da instituição por meio de seus membros, e apesar da combinação tende-se a juntar-se com a cultura interna da organização, e assim surgir uma cultura única que é definida como cultura organizacional, embora muitas vezes esta esteja fundamentada na cultura do seu fundador pelo poder que possui acaba tornando-se uma fonte de identificação da cultura organizacional.

Neste contexto cabe aos gestores da organização compreender se a cultura está colaborando de forma satisfatória ou não, caso contrário deve repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos, possuir novos planos. Deve-se ser resistentes, ou seja, se, manter num contexto aceitável sem deixar de adaptar-se a organização que esteja inserida.

Chiavenato em (1999), por sua vez afirma ainda que a cultura é dotada de aspectos formais (como políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, estrutura e tecnologia) e informais (como as percepções, sentimentos, atitudes e valores) de forma análoga a um *iceberg*, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1: O iceberg da cultura organizacional.

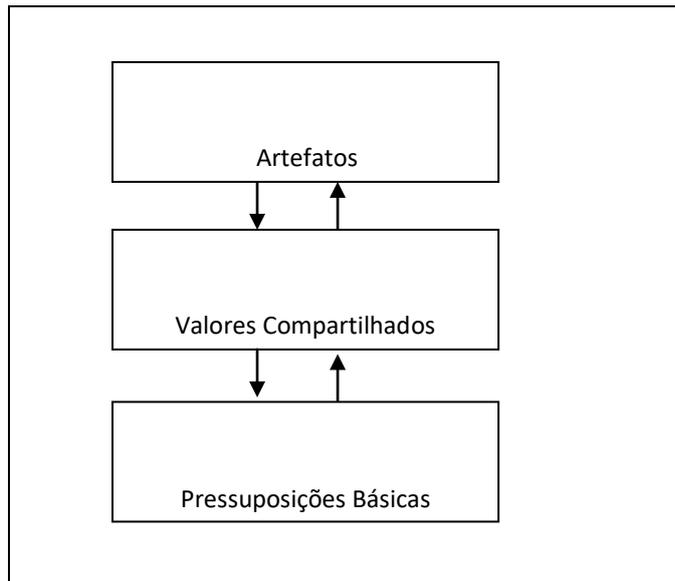


Fonte: adaptado de Chiavenato, 1999, p.140.

Os aspectos formais que compõem a cultura da empresa representam tudo aquilo que está evidente aos nossos olhos. Ou seja, as políticas adotadas pela empresa, sua forma de trabalhar, os arranjos físicos, as ferramentas de trabalho, as metas e objetivos. Enquanto os aspectos informais estão relacionados às coisas subjetivas como os sentimentos e emoções dos membros da organização, tornando-se um aspecto de difícil percepção e compreensão.

Como citado anteriormente, Chiavenato (1999) apresenta os aspectos formais e informais, e já Lacombe (2009) apresenta três níveis diferentes do Conceito de Cultura Organizacional, distinguindo-os em: Artefatos, valores e crenças, conforme Figura 2:

Figura 2: Os três níveis da cultura organizacional.



Fonte: Chiavenato, 1999, p.141.

Os **artefatos** – (são símbolos, histórias, rituais, heróis, cerimônias no geral os comportamentos e criações). O primeiro nível compõem dentro de uma visão ampla, refere-se aos ambientes mais visíveis de uma organização. Sendo que a cultura é vista como valores comuns, e não apenas os sintomas da cultura, mas sim, seus artefatos visíveis; o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, isto é, aquilo que justifica os valores e as expectativas. Os artefatos que correspondem essa cultura, são todas as coisas que se pode ver ou ouvir e que pode indicar qual é a cultura da organização, ou seja, é modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído tolerados, no layout dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, nos seus processos de trabalho, na forma de comunicação, entre outros. Esta cultura que se manifesta a esses tipos de sintomas veio a ser uma participação próxima no que convencionou a chamar de clima organizacional Esses sintomas são consequências dos valores que governam o comportamento das pessoas. (LACOMBE, 2009).

Os **valores compartilhados** (são valores importantes e relevantes que determinam o comportamento dos membros da organização e que justificam suas ações, visíveis e conscientes). O segundo nível constituem da cultura. Apresenta-se um nível mais profundo, ou seja de difícil percepção. Esses valores estão relacionados a resolver vários tipos de conflitos e problemas enfrentados, na capacidade de desempenho de trabalho inovação, lealdade, correspondem também a hierarquia e democracia. Ela manifesta-se também na

estrutura organizacional, nas políticas, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade. Enquanto esses assuntos podem ser debatidos, testados e contestados e se passam em nível consciente, fazem parte deste segundo nível. Se eles se tornam inconscientes e automáticos, passam ao terceiro nível. (LACOMBE, 2009).

As **crenças ou premissas básicas** (crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam). O terceiro nível da cultura dizem respeito a que se pensa sobre a natureza humana; sobre a existência e as relações sobrenaturais; sobre o relacionamento com o ambiente; sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas e da atividade humana. Geralmente essas premissas pode haver uma grande dificuldade de mudança. É necessário entender exatamente para se manter um conhecimento verdadeiro. (LACOMBE, 2009).

De acordo com esses níveis o autor ressalta que a cultura é capaz de adaptar-se a várias formas de gestão e os comportamentos, e que tenham capacidade também de implementar os valores e pratica necessários para a integralização da organização, mantendo comprometimento com seus funcionários, e criando um ambiente favorável para todos seja no ambiente interno quanto o externo. E conhecer bem a cultura da organização, pois seria impossível a relatar sem o contexto que o insere.

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS BÁSICOS

O clima organizacional é composto de igualdade e desigualdade conforme Chiavenato (1999) relata. Portanto, há controvérsias no clima organizacional uma vez que ele pode ser, na mesma hora, agradável e desagradável; receptivo e agressivo, entre outros, sendo assim, deve ser estabelecido de acordo como os membros da organização, posto que a empresa trabalha conforme o desempenho das pessoas. Se houver um momento estressante a empresa ficara sobre um clima tenso, então, de acordo com que as interações pessoais que se observa o grau de satisfação.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440).

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os cliente e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

O autor Robbins (1999) conceitua a Organização como unidade social, constituída por duas ou mais pessoas, que trabalham de maneira continua com uma única finalidade de atingir um objetivo comum. E relata ainda que a organização deve distribuir tais tarefas nas quais serão realizadas, e identificar quem irá colaborar na organização, e quem serão os responsáveis pela tomada de decisões.

Entende-se que a organização não se constrói sozinha e para isso ela precisa de um ou mais componentes para interagir. Sendo assim já analisa que sem o indivíduo a empresa não é nada, ela necessita de um ou mais membro para efetuar a empresa. A empresa deve se manter um clima agradável e pacífico para um melhor entretenimento e uma boa realização a atividade e os demais colegas. Além disso a organização deve se manter com valores que nela influencia e não apenas em seu comportamento no negócio, mas também no comportamento de todos aqueles que junto dela fazem parte.

Para começar a compreender uma organização não é necessário focalizar apenas a estrutura de uma empresa e sua dimensão de forma organizacional, é preciso compreendê-la como um todo, entender o ambiente em que está inserida e seus componentes. Não deve se esquecer que a organização é constituída de pessoas que tem vontades, sentimentos e pensamentos e agem de diferentes formas em busca do melhor para si e para empresa. Na verdade, além da estrutura física da empresa é importante somar ao contexto da cultura e do clima organizacional uma análise e compreensão do comportamento das pessoas que nela trabalham e analisar todo o ambiente interno como externo da organização.

Deve haver cooperação entre si, em busca do atendimento de certos objetivos, sejam eles individuais ou coletivos, pois são de suma importância para as dimensões da cultura organizacional (HOFSTEDE, 2001). Dessa forma, é importante conhecer o clima e a cultura de uma organização e procurar contratar pessoas mais próximas à cultura de sua organização, pois se o colaborador estiver apto com a cultura da empresa, é mais suscetível a ser mais comprometido com a organização (Weyland, 2011). Esses aspectos devem ser bem analisados para que não haja constantes substituições dos indivíduos e todos estejam preparados para o serviço exposto, sendo responsável por tal atividade.

O clima surge a partir da percepção de aspectos organizacionais em relação a dimensão, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e princípios de controle do comportamento. Segundo Forehand&Gilmer (1964), o clima organizacional é um conjunto de características que descreve a organização e que:

- ❖ As diferenciam uma das outras;
- ❖ São relativamente duráveis ao longo do tempo;
- ❖ Influenciam o desempenho e comportamento das pessoas dentro da organização

De acordo Forehand&Gilmer (1964), o clima organizacional é construído a partir da interação de variáveis, por isso o fato de ser tão complexo. Quando falamos de diversas interações, falamos sobre pensamentos, sentimentos, características, vontades e desejos, dentre outros, ou seja, de um aglomerado de percepções diferentes e que estão localizadas em um mesmo local. Uma organização é, portanto, um complexo sistema de diferenças em busca de um objetivo comum.

1.1.1 Definição De Clima Organizacional

O clima organizacional é um ambiente favorável e desfavorável ao mesmo tempo que visa manter um bom aspecto dentro da organização. Mas percebe-se que o clima desfavorável apresenta uma alta rotatividade de pessoas, com um baixo desempenho e comprometimento dos funcionários, boatos, e ainda é considerado um lugar ruim para se trabalhar. Já uma empresa que representa um ambiente favorável geralmente oferece serviço adequado, possui bons valores, e as pessoas se envolvem completamente e dedicam-se nas suas tarefas, juntamente com as atividades dos amigos e familiares. É fundamental que as empresas visem esses dois ambientes seja ele interna ou externa, onde se encontra um clima de cooperação, comprometimento para que as pessoas se sintam satisfeitas e motivadas com a atividade que realiza e para isso ela tem que reconhecer os dois tipos de climas existentes.

Mas o que vem a ser clima organizacional? Segundo Chiavenato (2002, p. 95):

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Antigamente as pessoas eram vistas apenas como recursos, hoje são reconhecidas como as principais fontes de crescimento e desenvolvimento organizacional. Deve-se, portanto, considerar que os indivíduos estão em busca de melhoria, observando os pontos positivos e negativos que podem comprometer seu desempenho e interferir em seus resultados.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Percebe-se que os fatores do clima organizacional é favorável quando melhora o ambiente interno satisfazendo as necessidades pessoas e dos seus colaboradores, adequando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho, e pode ser desfavorável quando as necessidades não forem bem atendidas, ou seja, que há um sentimento de frustração e insatisfação no decorrer do trabalho, e a pessoas não seja reconhecida. Compreende-se que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e por ele é influenciado, como foi exposto seja de forma favorável ou desfavorável. Todas as empresas devem estar aptas a esta integralização entre os membros e suas satisfações em relação ao trabalho, influenciando através práticas como: delegação de responsabilidade, reconhecimento, sigilo e o trabalho em si. Sendo assim, o clima organizacional pode ser definido como um conjunto de valores que busca identificar os aspectos necessários que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Para Chiavenato (1994):

O gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Diante desta afirmação, nota-se que as empresas não dependem, apenas, de alguns colaboradores para que o clima seja satisfatório mas, de todos os que compõem a organização, pois é de suma importância para o desenvolvimento e a agilidade do trabalho em equipe entre os membros.

De acordo que aumenta o nível de satisfação e motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva cada vez mais e se transforma em relações de interesse que contribuem positivamente tanto para o funcionário quanto para a empresa; caso houver uma baixa satisfação e motivação entre os membros a necessidade do clima organizacional tende a diminuir.

Chiavenato (2002, p. 94) ainda afirma que:

Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc. típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, protestos etc.)

Para Chiavenato (2002) pode se dizer que o objetivo principal do clima organizacional é garantir aos colaboradores um local em que eles possam se sentir bem, e assim, efetuarem o que lhes é delegado. Caso contrário, provocará insatisfação e baixo rendimento dos mesmos prejudicando a organização.

O estudo do clima e da cultura organizacional pode facilitar o desenvolvimento de conceitos e ações adequados à organização, que serão potencialmente valiosos nos resultados a ser alcançados.

1.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL

Ambas as semelhanças podem ser explicada pela concepção entre os dois ambientes de um mesmo cenário, entretanto não são o mesmo fenômeno, a algumas diferenças que serão detalhas. O clima organizacional possui formas e semelhança da cultura da organização, ou melhor, a imagem dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. O clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento das pessoas na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. A cultura organizacional é composta por um conjunto de normas, crenças, valores e mitos que buscam definir os padrões de comportamentos esperados pelos membros que podem ser entendido como padrão de comparação, a luz do qual são julgados os comportamentos e desempenhos

atuais segundo Tamayo (1998). A importância da cultura está dada por criar partes importantes dos membros nas organizações.

As mudanças na cultura organizacional são mais intensas e levam mais tempo para ocorrer. Já o clima é mais simples de ser compreendido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser conduzido tanto à curto como à médio e longo prazo. A concepção da relação entre o ambiente da cultura organizacional mais ampla e de lenta transformação, já o clima organizacional é mais restrito de fácil transformação e essencial para um bom aproveitamento com as ferramentas.

O clima organizacional visa representar as percepções dos membros da organização, agindo de forma sensata, mantendo uma base no ambiente segura e com uma estabilidade menor, ao decorrer do tempo pode haver mudanças, mantendo ainda uma boa parte da organização, pois não são nível de força para o ambiente e nem características temporárias, mas sim modelos de reação e ação. Essa distinção nem sempre apareceu de forma clara; por exemplo, para Katz & Kahn (1985), ao descreverem a estrutura sistêmica das organizacionais, referem-se em clima e cultura como sinônimos.

Definindo melhor a concepção dos diferentes conceitos será analisado um quadro abaixo as categorias constitutivas de ambos da organização segundo trabalho apresentado por Verbeke, Volgering&Hessels (1998). Autores que visaram a evolução conceitual das definições entre clima e cultura organizacional respectivamente no decorrer do ano de 1964 e 1979. Sendo analisada por grupos especialistas cuja o objetivo principal é identificar as categorias essências dos conceitos. No quadro abaixo identificam os conjuntos permanente de ambos, para manifestar-se a consistência por não aparecerem apenas de maneira esporádica, mas sim por tratar-se de elementos constantes (quadro 1).

Quadro 1

Categorias Conceituais das Definições de Cultura Organizacional e Clima Organizacional

Construto	Categorias Conceituais
Clima Organizacional	Organização, Membros, Percepção, Características, Comportamento, Descrições, Compartilhar, Conjunto, Influência, Práticas

Cultura organizacional	Membros, Compartilhar, Valores, Organizacional, Organização, Comportamento, Crenças, Padrão, Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposições, Social, Conjunto, Práticas e Compreensão.
------------------------	--

Nota: O negrito apresenta as características comuns a ambos os conceitos citados e a ordem corresponde á frequência (decrecente) com que apareceram os conceitos.

Fonte: Verbeke, Volgering&Hessels (1998)

Segundo os autores acima citados foram identificados a semelhança entre ambos, mostrando se que não existe completa transvariação entre os mesmos, contudo pode ser utilizados respectivamente sem medo de estar invadindo os mesmos elementos por nomes diferentes. Verifica-se até que ponto são conjuntos satisfatoriamente para cada conceito e ao mesmo tempo satisfatoriamente para diferenciar um dos outros. É importante ressaltar que o clima não é uma característica estática, mas sim dinâmica, da área organizacional. Mesmo que o clima seja composto por categorias conceituais simples a outros eventos que estabelece a sua característica constituindo-se elementos diferencias.

1.1.3 Tipos de clima organizacional

O estudo sobre clima organizacional é bastante complexo, principalmente pelo fato de variar de empresa para empresa. É necessário manter o melhor clima possível e como sabe se, o melhor clima não é eliminar a existência de conflitos, mas sim eliminar o conflito predador, aquele que só traz a inconstância e a incerteza. Segundo Luz (2003) analisa os tipos de clima organizacional são basicamente dois: bom ou ruim. O tipo de clima pode ser bom, ou ruim sendo assim a aspectos que a empresa pode se tornar positiva ou negativa, o lado bom do clima encoraja atitudes positivas, confiança, alegria, participação, motivação, comprometimento que dão ao ambiente de trabalho uma predominante favorável, na dedicação e satisfação na maior parte dos funcionários.

O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2003, p. 31).

O ruim é a parte negativa que causa tensão, discórdia, rivalidades entre os membros da organização. Entretanto, reduz em dois tipos, quando utiliza na sua tabulação apenas dois parâmetros de avaliação, sendo um satisfatório e outro insatisfatório, manifestando se como prejudicado ou ruim. Nesta intensidade a empresa passa por várias situações desfavoráveis em que atuam.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003, p. 31).

De acordo com ambos, Luz (2003) ressalta que as duas formas de avaliação são níveis de responsabilidade na avaliação, de acordo com essas ainda destaca: a avaliação setorial e avaliação corporativa ou institucional.

A avaliação setorial é a responsabilidade de cada gestor, tendo o incentivo de manter seus membros satisfeitos, e saber conversar individualmente com cada pessoa que mantém na instituição. É preparar toda cada indivíduo ao trabalho correto e trabalhar juntamente com a motivação e satisfação de cada funcionário para uma melhor desempenho. A avaliação compete que todos os gestores mantenham compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário para avaliar os riscos e oportunidades nos investimentos.

Já a avaliação corporativa ou institucional, é ao contrário da setorial, ela trabalha de forma coletiva e refere tanto a comunicação que é realizada dentro da empresa, quanto externamente, entre público, parceiros e diferentes instituições, tendo como objetivo manter seus membros satisfeitos e realizados.

Uma empresa geralmente oferece um serviço de qualidade com bons atendimentos possuindo grandes valores ao trabalho, mantendo os indivíduos seguros e capazes comunicar o bom trabalho feito pelos colaboradores e indicam os entes próximos e colegas interessados.

1.1.4 Fatores que influenciam um clima agradável

Segundo Kahale (2003), Ninguém motiva outra pessoa. De fato que cada pessoa tem pensamentos próprios e cada ser humano se motiva por razões particulares, no que facilita as ideias e conceitos diferentes. É muito importante ressaltar o que as empresas precisam para manter motivação, sendo assim, a autora destaca alguns aspectos a serem abordados:

- Desafios: é não deixar se levar, são ações ou efeitos de desafiar, funções que todas as empresas passam, quando existe desafios, as pessoas se sentem motivadas à superá-los e se esforçando da melhor maneira possível;
- Realização/satisfação: é estar bem sucedido no momento, gostando do que faz, e isso irá fazer com que o profissional melhore cada vez mais;
- Valorização/reconhecimento: indivíduos que veem seu trabalho reconhecido, e visa aumentar a produtividade da organização;
- Participação: a presença dos colaboradores e todos os indivíduos a um comunicado ou qualquer relação da empresa que precisa ser divulgado necessitam da participação de todos.
- Perspectiva de Crescimento Profissional: é o que possibilita o crescimento profissional do colaborador na empresa, proporcionando a motivação, gerando a responsabilidade pela gestão;
- Liderança: é a arte de conduzir um grupo de pessoas, atraindo seguidores influenciados, atribuir tarefas, manter o funcionário sempre motivado;
- Integração: quando o colaborador tem seus serviços reconhecidos como essenciais para a empresa, surge então a necessidade de integrá-lo a uma equipe que possuem uma integração e relação mais madura;
- Reconhecimento financeiro: o reconhecimento financeiro está relacionado aos benefícios financeiros, a questão salarial para a motivação e a necessidade do funcionário.

Os fatores do clima são muito importantes para saber o que influencia numa organização, assim o ambiente mantém os principais aspectos que todas as empresas agregam, tomando consciência do imenso valor das pessoas e se serão bem motivadas e satisfeitas com o trabalho no qual realizam, seja qual for à empresa, o indivíduo trabalha com o objetivo de se manter e com o tempo ser bem sucedido.

1.2 Motivação

O estudo da motivação é uma busca de conhecimentos e explicações no qual as pessoas se motivem em um papel fundamental para que os colaboradores se desenvolvam e os gestores cumpram com as metas estabelecidas em busca de explicações para realizar suas próprias ações. A motivação impulsiona a ação leva ao sucesso e comanda todos os atos e ações, é algo muito complexo e está relacionado ao aspecto psicológico de cada um. Geralmente o indivíduo segue um comportamento de forças internas que orientam a conduta da pessoa para determinado objetivo ou processo psicológico que está diretamente voltada para a força de um desejo, que obtém certos resultados no que leva as pessoas serem mais motivadas e que sejam capazes de manter sua liberdade e autonomia própria. Assim entender o eu da pessoa que não consegue em hipótese alguma motivar alguém: o que ela pode fazer é, no máximo, incentivá-la. CHIAVENATO (1999).

Qualquer atividade a ser desenvolvida seja numa área administrativa, financeira, bibliotecária, como qualquer outra, muitas pessoas não gostariam de fazer se não tem o incentivo necessário, pode ser que vejam como um trabalho repetitivo ou o clima não agradável e com o tempo o indivíduo se exalta, comprometendo o clima de toda equipe.

Como dito percebe-se que a motivação é de suma importância, tanto para o ambiente, como para a pessoa, pois encontrar uma pessoa motivada e um ambiente agradável é fácil de desenvolver as tarefas do dia-a-dia. Observa-se que uma boa parte das pessoas passa seu maior tempo dentro de empresas, muitos já consideram a segunda casa, relatando assim é importante habitar-se em um local agradável para convivência de uns com os outros, num ambiente tranquilo e favorável que facilita melhor o trabalho em equipe e o aumento entre os colaboradores, propiciando também um relação saudável com os demais componentes.

A motivação pode gerar uma alta competitividade como a baixa competitividade dos colaboradores, nos altos níveis ela busca melhorar no desempenho, garantir ganhos de produtividade e resultados do alto controle a ser trabalhado. Já no baixo nível pode resultar em ausência indesejadas, tanto para a empresa quanto para o funcionário, evitar custos desnecessários, frustrações de expectativas, saída; lealdade e negligência. Chiavenato (1999).

É necessário que o gestor que compreenda os procedimentos psicológicos da motivação, pois, precisa conhecer realmente sua equipe, cada pessoa tem um jeito de ver a vida, por ser tão individual ocorrem muitas diferenças nas ações, no pensamento e nos

desejos, porém independente das diferenças o resultado do processo de motivação é basicamente o mesmo para todos os indivíduos e um dos maiores desafios é motivar seus trabalhadores. Ter a capacidade de comunicar e inspirar tornando os comprometidos, e estimulando-os para ser bem sucedidos através do trabalho que for desenvolvido.

A motivação do indivíduo está sujeito a coragem e força de vontade de suas ações, deve se manter controlado e nem sempre agir por impulsos, mas primeiramente avaliar a razão e o interior da pessoa. Apenas as necessidades e desejos não basta e necessário ter um motivo obter a razão da atividade a ser efetuada para que seja analisada, e não traz consequências indesejáveis.

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 1999 p.591).

Pois assim há possibilidade de interação entre eles, a fim de que todos se sintam bem na organização e que sejam bem sucedidos através do trabalho.

De acordo com Chinelato (2001 p.19):

A motivação tem uma importante função no trabalho humano e, como tal, deve constituir uma preocupação de qualquer dirigente de empresa. Fazer alguém realizar o trabalho com o máximo de satisfação e de interesse gera resultados positivos e concretos sobre a produtividade.

O colaborador deve sempre estar ligado a empresa, e caso ocorrer alguma alteração entre os membros ou em relação a organização que estejam aptos para resolver os problemas a fim de encontrar a solução, deve possuir entre os colaboradores mas incentivos, premiações e juntos trabalhar de formas diferentes com o objetivo de resolver todos os problemas para uma tomada de decisão. Sabe-se que toda organização passa por dificuldades ou até mesmo a insatisfação dos funcionários, sendo assim deve sempre ter um profissional, para analisar e acompanhar constantemente a situação da empresa.

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o

segundo, fora. Vergara (2005, p. 78) Como descrito acima a motivação pode ser definida como força ou conjunto de forças interiores tendo como sujeito alcançar um determinado objetivo, podemos defini-las a dois tipos de motivação referindo se: a intrínseca e a extrínseca, um conceito que influenciou o estudo da motivação.

Relacionado os dois conceitos de acordo com Vergara (2005), o primeiro refere-se à motivação relacionada a força interior, gerada por necessidades e motivos da pessoa capaz de se manter ativa mesmo diante tantas adversidades, o segundo é a motivação extrínseca o estímulo está relacionada ao ambiente externo, e refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição.

A motivação intrínseca, e extrínseca de acordo com Vergara (2005) também pode ser relacionada de motivação pessoal ou inconsciente esse tipo de situação e das mudanças podem ser alterados apenas pela escolha da pessoa, obtendo a satisfação do indivíduo e projetos pessoais que estimulam a pessoa a se dedicar ao trabalho. Já a motivação extrínseca como dito está relacionada aos fatores externos também conhecida por motivação ambiental ou consciente. Nela o indivíduo faz a tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado.

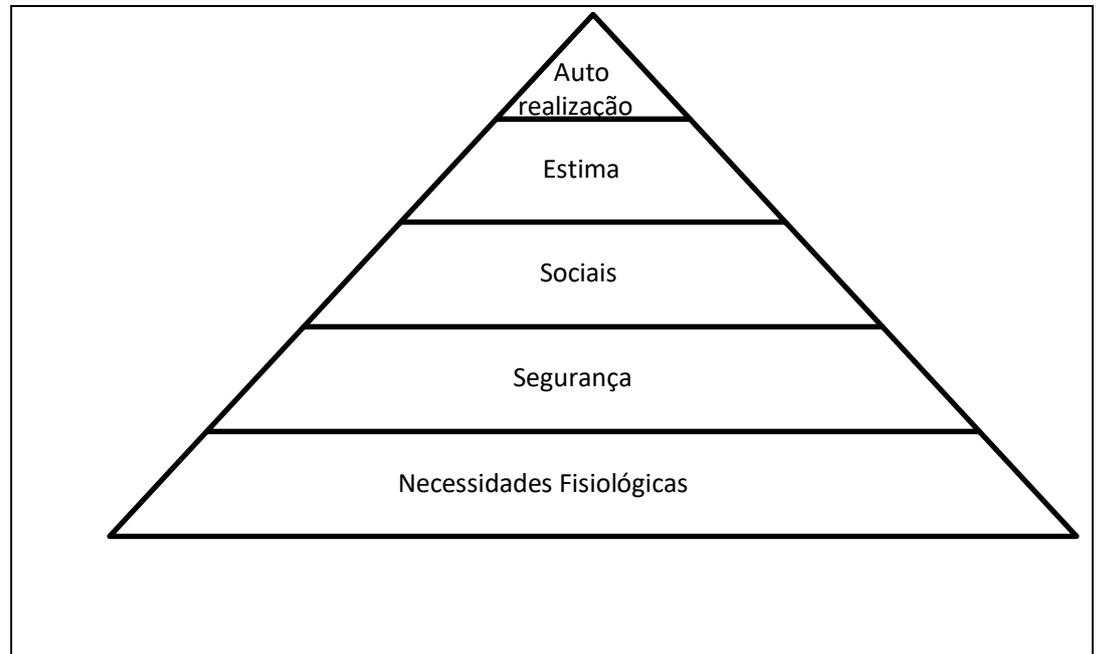
Ambas as motivações obtém uma maneira de ajudar as pessoas a se manterem engajadas, sendo que a motivação intrínseca é primordial e serve como um fator complementar e dela dependera do processo de aprendizagem. Por outro lado as recompensas devem ser utilizadas para estimular a motivação extrínseca, isso significa que, em hipótese alguma, os indivíduos podem ser dependentes apenas da motivação extrínseca. Ambos em si devem, na verdade, sempre estimular a automotivação.

1.2.1 A IMPORTÂNCIA DO CICLO MOTIVACIONAL

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio. (CHIAVENATO,2002 p.81).

As necessidades podem ser tanto secundárias quanto primarias. De acordo Chiavenato, (1994) Maslow, (1943) um psicólogo americano Abraham H. Maslow cria a famosa hierarquia de necessidades para satisfazer as necessidades das pessoas e dos profissionais. Segundo Maslow, (1943) é uma divisão hierárquica em que as necessidades são

consideradas de baixo nível e devem ser satisfeitas antes de atingir o nível mais alto. Maslow, (1943) detalha tais necessidades, sendo as primárias as fisiológicas e de segurança, as secundárias sociais, estima e auto realização, como veremos a seguir.



Fonte: Chiavenato, 2002, p 152

As necessidades primárias, ou básicas são as necessidades de natureza biológica ou natural que satisfazem mais rapidamente que as secundárias. Já as secundárias ou superiores podem derivar de uma necessidade primária, para atingir a sua plena auto realização, deriva se de uma estrutura psíquica humana ou social.

As necessidades fisiológicas são aquelas fundamentais no dia a dia, que se relacionam com o ser humano como ser biológico, São as mais importante e necessita: de comer, beber, dormir, respirar, ter relações sexuais e possui a necessidade de se manter vivo. No trabalho à necessidade de conforto físico, horário flexíveis, intervalos de trabalho entre outros. As pessoas precisam manter essa necessidade fisiológica, pois se não conseguir atingir tais necessidades irá morrer, podendo ser de fome, de sede, abrigo, repouso entre outros.

As necessidades de segurança estão vinculadas o objetivo de se sentirem seguros, tentando prevenir de certos perigos e se tornando se aptos a sobrevivência, nele são representadas: a vontade de conservar o emprego, ter estabilidade, proteção, ordem e no trabalho seguro de vida, plano de saúde e um emprego estável.

As necessidades sociais direcionam o indivíduo na busca de relações humanas afetivas com outras pessoas, são elas: sentir-se bem, fazer parte de um grupo, ser membro de alguma organização, receber carinhos dos familiares e amigos, e procurar um lugar no grupo

social e no trabalho saber cooperar ter boas relações e possuir a necessidade de conquistar amizades.

A necessidade de estima quando realizada torna o ser humano mais forte e preparado, e nela há dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Sendo assim é a necessidade de se sentir digno, respeitado por si e pelos outros, amor próprio, prestígio e reconhecimento, no trabalho a responsabilidade pelos atos exercidos, reconhecimento por todos.

A necessidade de auto realização está no topo, é conhecida também como necessidade de crescimento, mas em comparação é a última a ser realizada, nela inclui: o auto controle, a independência e a autonomia entre si, no trabalho possui desafios e a necessidade de influenciar decisões.

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, não se consegue motivar ninguém, principalmente sem a compreensão do indivíduo, mas o que se pode fazer é chamar a atenção o estimular e incentivar. Sendo assim a motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, e nas ações do ser humano. Dentre elas, compõe-se na hierarquia das necessidades como foi visto acima.

Como diz Maslow, (1943) a motivação vem de dentro da pessoa, de seus impulsos. Por mais árduo que seja o trabalho a pessoa não poderá fazer nada com os estímulos ou incentivos que a empresa oferece.

Sabemos que a teoria é bem diferente da prática, não adianta ter o papel em mãos e não colocar em prática, assim não irá saber o que dará certo, portanto deve ser analisado, como diz na teoria pode ser fácil mais, e aí na hora do vamos ver, se diz algo e se faz outro. Diante disso deve-se manter o controle e todo o conhecimento, nunca é tarde para tentar, errar é humano, e é errando que se aprende.

A motivação no trabalho gera a satisfação para o trabalho e vice-versa. Motivação e satisfação são dois aspectos do mesmo fenômeno psicossocial e laboral e quando devidamente resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores a uma organização.

1.3 SATISFAÇÃO CONCEITOS BÁSICOS

A satisfação é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, e por se tratar de um grau subjetivo, o que dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos, trabalhos ou até a própria pessoa. Atualmente, a maioria dos estudos sobre os editores de satisfação com o trabalho e colaboradores têm considerado a perspectiva do ambiente e a relação do clima organizacional de acordo com várias situações que nelas fazem parte. (AZEVEDO E MEDEIROS 2012, p.3).

Segundo Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude e valores que mostram como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação aos costumes e a alguns de seus aspectos. “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”. Sendo assim, é importante que as pessoas da organização mostrem interesse pelo trabalho e que consigam entender a demanda que visa a atender na satisfação dos empregados obtendo costumes e valores que sejam identificados para um melhor atendimento a sua empresa. Spector, ressalta também que os psicólogos organizacionais têm mostrado interesse na possibilidade de que as características pessoais também sejam importantes. Neste sentido, o autor relata esta questão alegando que homens e mulheres podem reagir de forma diferente a uma certa condição de trabalho, mostrando, que a satisfação no trabalho em relação os membros pode ocorrer de forma individual desde que consiga realizar o bom trabalho, caso houver dúvidas que interagem com os demais componentes.

Para que todas as finalidades da organização sejam alcançadas, é necessário que trace métodos e objetivos relativos aos empregados pois é de fundamental importância para a organização. E os funcionários devem estar atentos ao desempenho coletivo e organizacional para que todos os objetivos traçados sejam alcançados. Como verídico muitas vezes o fracasso gera pela falta de comunicação e conhecimento técnico, pela maneira de como lidar com as pessoas. Por isso, é extrema importância a comunicação e o incentivo entre os indivíduos, pois assim a organização incentiva seus empregados e encontram a satisfação em si próprios. Chiavenato (2002).

A satisfação no trabalho pode refletir em vários pontos da organização. Um impacto na empresa pode vir da relação da satisfação com o desempenho do empregado. Spector (2003, p. 241) apresenta duas variáveis da correlação da satisfação no trabalho e com o desempenho. A primeira é que “a satisfação deve resultar do desempenho”, de acordo com Spector é necessário que o indivíduo primeiramente deve estar satisfeito, para depois ele pode

desempenhar melhor e com mais prazer qualquer tipo de atividade. E a segunda é adversa, onde “o desempenho deve resultar da satisfação”, mantendo o inverso precisa estar apto na atividade para depois sentir satisfeito. Mas Pereira (2004, p, 285) lembra que a “produtividade e satisfação não se relacionam de uma forma linear”.

O que conduz a pessoa a agir é a motivação e quando esta necessidade é alcançada ela gera a satisfação, assim, quando um fator está satisfeito, outra necessidade irá surgir para ser satisfeita. Para Pereira (2004) quando se avalia a satisfação, deve-se usar uma variável bipolar ou duas variáveis distintas, satisfação e insatisfação. A satisfação acompanhada pela segurança e o ato de conseguir cumprir todos os seus desejos. Já a insatisfação é um sentimento interior que o indivíduo passa quando suas expectativas não são atendidas, a um frustração em si por não conseguir cumprir com algum desejo, como por exemplo seu trabalho não é reconhecido, quando a pessoa fica estancada entre os outros. Contudo o oposto da satisfação é a não satisfação e o da insatisfação é a não insatisfação, sabemos que um mesmo fator pode gerar tanto satisfação quanto insatisfação, pois os dois fatores vêm da necessidade do indivíduo.

Portanto a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis e desfavoráveis dentro das organizações, no qual tem a finalidade de trabalhar para um melhor desenvolvimento, sabe-se que nem todos se sentem agradável ou aptos para estar no cargo executado, então a partir daí gera as controversas dos sentimentos, com os quais os funcionários veem seu trabalho, de forma agradável ou desagradável. É importante que toda organização preocupa se com o ambiente da organização, pois é o ambiente que gera retorno para a empresa tanto físico como social.

1.3.1 NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Spector (2003), para o estudo da satisfação no trabalho existem duas abordagens: a abordagem global que considera a satisfação no trabalho como um sentimento único, como um todo, apresentando um único índice geral da satisfação e a abordagem em facetas ou aspectos. Nesta abordagem, o indivíduo apresenta diversos níveis de satisfação em relação às vários aspectos. Dessa forma, a satisfação global pode ser interpretada como um índice geral da satisfação ou como um índice de diferentes aspectos.

Para Chiavenato (2002) reforça a influência do sentimento de satisfação global com ávido de uma de uma pessoa, já que dentro de uma organização a satisfação se faz como

uma parcela da satisfação com a vida. O clima da organização deve manter um ambiente saudável, pois a natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho.

Tanto pra Spector (2003) quanto para Chiavenato (2002) ambos relacionam a satisfação do trabalho como um todo, mantendo o ambiente de trabalho num clima favorável para todos e assim tendo maior rendimento na produção, pois o bom ambiente ajuda na satisfação dos funcionários.

1.3.2 Fatores que estão relacionados à Satisfação no Trabalho

Do mesmo modo como o clima organizacional é importante para a organização, o papel do supervisor, gerente e líder é de principal importância no fundamento para criar uma empresa, mantendo um ambiente favorável na satisfação dos colaboradores. Sendo eles os responsáveis pela organização no comprometimento dos funcionários, na confiança dentro da empresa, a segurança, a valorização e satisfação dos funcionários. A Satisfação no Trabalho é função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais.

Para Robbins (1999), os fatores que conduzem à Satisfação ou Insatisfação no Trabalho são:

- Realização;
- Crescimento;
- Reconhecimento;
- Administração da empresa;
- Trabalho em si;
- Relacionamento com o supervisor;
- Responsabilidade;
- Condições de trabalho;
- Progresso;
- Salário;
- Relacionamento com os colegas;
- Vida pessoal;
- Segurança;
- Status

Segundo Robbins (1999) sobrepõe, ainda, que estes fatores exercem influência sobre a Satisfação e esta, por sua vez, sobre a Produtividade, o Absenteísmo e a Rotatividade. Por outro rumo, o autor argumenta que as medidas de produtividade individuais não levam em conta todas as interações e complexidades do processo de trabalho, sendo inválidas. Desta forma, Robbins (1999) enfatiza que não se pode afirmar que o funcionário feliz é mais produtivo; entretanto, de acordo com o autor, pode-se afirmar que a organização feliz é mais produtiva, pois, neste caso, leva-se em conta todo o contexto organizacional. Além disso, Robbins (1999) sinaliza que, ao falar-se num nível individual, pode-se considerar que a Produtividade conduz à Satisfação, mas não o inverso; afinal, o inverso exigiria um conhecimento de todo o contexto da Organização, o que seria muito difícil. Quanto à relação entre Satisfação e Absenteísmo, esta é negativa e consistente. Segundo Robbins (1999), os funcionários satisfeitos comparecem em maior número para trabalhar do que os insatisfeitos, ou seja, o maior índice de absenteísmo está entre os funcionários insatisfeitos. Para o autor, a Satisfação também está negativamente relacionada com a Rotatividade. Robbins (1999) salienta que esta evidência indica que um importante moderador da relação Satisfação-Rotatividade é o Nível de Desempenho do trabalhador. Ou seja, qualquer que seja o nível de Satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem a permanecer mais na Organização, uma vez que são reconhecidos, elogiados e bem remunerados, sendo estes, segundo o autor, fatores que propiciam a Satisfação no Trabalho. A Satisfação e o Desempenho no Trabalho são conceitos correlatos. Para Spector (2003), a Satisfação leva ao Desempenho no Trabalho, ou seja, funcionário satisfeito tende a apresentar bom desempenho. De acordo com autor referido para avaliar o grau de satisfação e o desempenho do indivíduo, deve-se fazer uma avaliação de desempenho, que busca medir tanto a satisfação dos funcionários, em relação ao funcionamento da Organização, como dos clientes, em relação ao desempenho dos indivíduos/grupos e da Organização como um todo.

1.3.3 CAUSAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Essa abordagem proporciona certas condições objetivas para o relacionamento da motivação humana, sobrepõem também da satisfação que o indivíduo sente suas ações e razões. A satisfação no trabalho mantém-se de contexto de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, e por se tratar de um estado subjetivo, o que dificulta a sua

conceituação, podendo-se variar entre as pessoas ou o próprio indivíduos, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo.

No decorrer do tempo com o desenvolvimento no trabalho, os indivíduos mostram uma desordem psicológicas, e se sentem incapazes de superar tal obstáculo ou situação que está exposta, sendo assim eles sentem insatisfeitos, no que gera conseqüentemente perdas e baixa autoestima. O ambiente de trabalho não deseja isso aos empregados da empresa, pois eles visam oportunidades e melhorias na instituição e entre os cooperados para uma melhor satisfação, pois um bom ambiente agrada a satisfação dos funcionários, e pode haver situações na empresa que os funcionários podem estar satisfeitos com os colegas de trabalho, estando se, mas insatisfeitos com a natureza do trabalho em si. Sendo assim é muito importante preocupar se com toda a estrutura organizacional. Robbins (2010).

Spector (2003, p. 224) diz que pessoas apresentam sentimentos diferentes em relação ao trabalho, isso envolve valores básicos que variam de local. Como foi dito não é apenas um ambiente que manterá a empresa qualificada, mas sim todos os ambientes incluindo as pessoas que nele habita. Distinguindo a relação da satisfação no trabalho com o salário e seus benefícios, estes, considerados fatores extrínsecos de satisfação, observando as que nem toda empresa recebe benefícios extras.

A satisfação do colaborador no ambiente de trabalho se torna cada vez mais um fator indispensável dentro das organizações e as mesmas possuem dificuldade ao identificar tais fatores. Observando assim, somente aspectos intrínsecos, tais como a responsabilidade, o desafio e o reconhecimento que a atividade proporciona determinariam a satisfação que os indivíduos experimentam no seu trabalho.

De acordo com Spector (2003, p.230) em seu ponto de vista, a satisfação no trabalho “é um produto de adequação entre o indivíduo e seu trabalho”. Em relação ao autor propõe que no ambiente interno a relação entre eles, com o trabalho com no qual executa, e em comparação no ambiente externo a uma personalidade pode impactar na satisfação do trabalho bem como sua próxima influência, sabemos que indivíduos com o trabalho em condições similares podem mudar o seu grau de satisfação. Vale ressaltar um dos motivos principais que podem gerar satisfação em um determinado ambiente, não é apenas um ambiente num determinado local, mas sim gerar vários tipos de ambientes diferentes e agradável, mantendo bons equipamentos para atender as necessidades físicas.

Para o empregado estar satisfeito com o trabalho ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. É ele quem exerce a função de líder do grupo. Tanto para Spceter (2003) quanto para Robbins (2010) o líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta ou objetivo. O chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização. Segundo Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Desta forma, e de suma importância ter uma boa relação entre membros e não deixar bater o cansaço com o trabalho repetitivo.

A empresa deve proporcionar formas de crescimento e desenvolvimento, mantendo o empregado seguro e satisfeito com o seu trabalho. Pereira (2004) afirma outra maneira de encarar o problema satisfação depende de como o trabalho deve por si só, satisfazer o homem. O trabalho vai muito além da satisfação depende da motivação do interesse do indivíduo, a satisfação do trabalhador muda de acordo com a função executada, ou de emprego, e a situações pode descer ou subir de cargo ao qualquer momento. Portanto nessa situação depende muito da parte do empregado, se pode gostar de suas atribuições ou não, se dão certo com os colegas de trabalho ou não. Isso tudo depende da personalidade de cada um por exemplo, mas insatisfeitos com a natureza do trabalho em si. Observa se que a satisfação do trabalho torna-se um conceito não global, mas multidimensional, segundo o qual os indivíduos deve se preocupar com a organização como um todo.

A organização também deve proporcionar um ambiente agradável para que os funcionários tenham abertura para suas competências. Há também uma forte correspondência entre o quanto as pessoas apreciam o contexto social de seu local de trabalho e a satisfação que sentem no geral. O relacionamento interpessoal garante um ambiente agradável tanto para o grupo quanto para à organização, proporcionando as pessoas, mais prazer em trabalhar.

Capítulo 2

Caracterização Da Empresa: Histórico da Mantenedora da Mantida

O Centro de Ensino Superior de Rubiataba (Cesur), mantenedor da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba (Facer), é uma organização de ensino, regida pelo estabelecido no seu Contrato Social, pelas leis de ensino, por legislações aplicáveis ao tipo societário e regimento interno. Criada inicialmente como “Cooperativa de Ensino Superior de Rubiataba” em 1998, uma iniciativa pioneira no Centro-Oeste e no país. Em dezembro de 1999, não se enquadrando legalmente nos princípios cooperativistas, transforma-se em sociedade por quotas de responsabilidade limitada, permanecendo os mesmos sócios, os mesmos espíritos cooperativistas e a mesma pessoa jurídica, alterando apenas a denominação para Centro de Ensino Superior de Rubiataba – Cesur.

A mantenedora tem por objetivos principais:

- promover e manter o ensino fundamental, médio e superior na região do Vale do São Patrício e outras;
- direcionar todas as atividades com base na colaboração recíproca conforme preconiza a filosofia de uma cooperativa, modelo organizacional fundador desta instituição;
- formar, por meio de projetos pedagógicos coerentes com o projeto institucional da Facer, profissionais preparados para o exercício competente nas áreas afins ao curso escolhido;
- propiciar um ambiente de consciência, intelectual, cultural e humana, enquanto espaço de interação, transmissão, assimilação e produção de conhecimento.

A finalidade do Cesur consiste em proporcionar meios para que, as instituições de ensino superior, que mantêm, possam realizar uma formação profissional de nível superior a todos que buscam e precisam encontrar formas de sobrevivência e convivência dignas. Interagindo e acionando as energias produtivas dos diversos segmentos sociais, os quais ao agirem conjunto, e, de forma cooperativa, têm papel fundamental na constituição de uma sociedade mais justa e humana.

O Cesur é mantenedor da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba (Facer), da Faculdade de Ceres (Faceres) e da Faculdade de Jaraguá. A primeira, objeto deste

PDI trata-se de uma instituição isolada, particular, com características próprias, oferecendo ensino profissional com forte embasamento humanístico, por meio de atividades de ensino, iniciação científica e extensão. Insere-se em seu meio social por meio do diálogo com a cultura e realidade local e regional, assumindo responsabilidade na contribuição para o desenvolvimento.

A Facer procura promover o engajamento dos alunos, professores, mantenedora e comunidade, em torno de objetivos comuns, apoiando-se em uma política de ação que valoriza iniciativas, criatividade e o desenvolvimento integral do aluno. Subsistindo a mística do cooperativismo ao ensino superior. Seu objetivo principal foi sempre o de abrir espaço para que pessoas de menor poder aquisitivo pudessem realizar o sonho do ensino superior.

Na graduação, hoje (2014), estão funcionando dois cursos, Administração e Direito, ambos já reconhecidos pelo MEC. Num passado bem próximo, a Facer tinha seis cursos de graduação. Os cursos de Filosofia e História foram iniciados e tiveram alunos formados, porém, a demanda esgotou e não estão mais em funcionamento. Já os cursos de Marketing e Turismo, nunca tiveram demanda e também foram encerrados.

Quanto à pós-graduação, a Facer atua na modalidade *lato sensu* e oferece cursos na área de Educação, Administração e Direito.

Por fim, na extensão, desenvolve atividades para sua comunidade acadêmica e para a sociedade civil organizada, não esquecendo, assim, de seu papel e sua responsabilidade social. O que resulta na inclusão social de uma parcela da população carente.

Capítulo 3

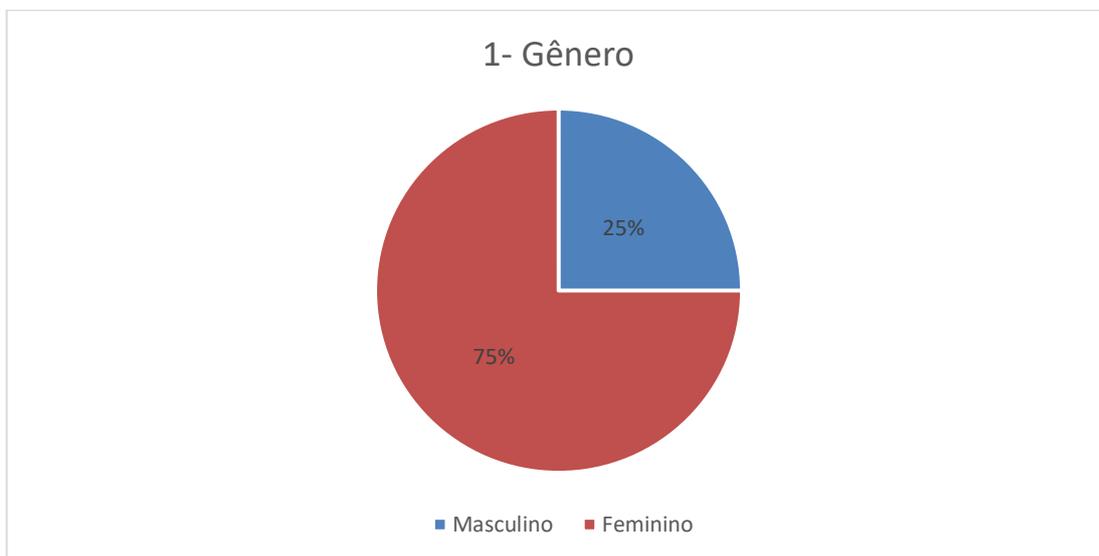
Análise Dos Resultados

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência do clima organizacional na satisfação dos funcionários. A pesquisa foi aplicada a 12 funcionários da instituição.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados 12 questionários aos colaboradores administrativo, cada questionário tinha 27 questões, todas fechadas e de múltipla escolha e 2 questões abertas. A aplicação foi realizada nos dias 31 de outubro e 01 de novembro de 2016.

Segundo Gil (2002), o questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. É a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja pesquisar.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

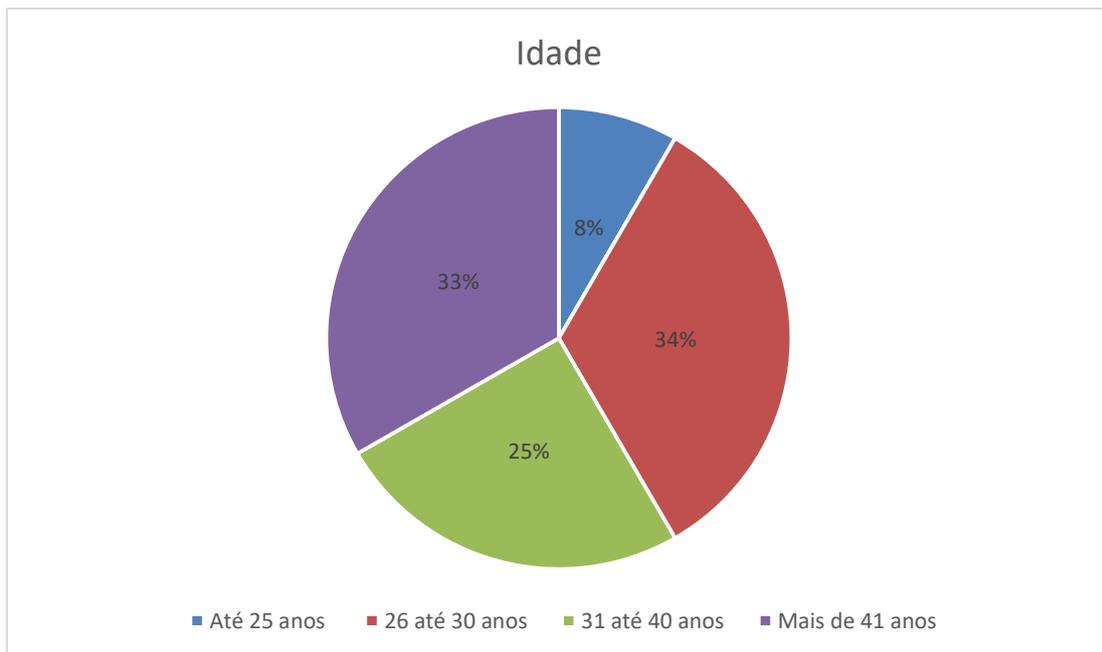
De acordo com a pesquisa aplicada é possível identificar no gráfico acima que a maioria dos participantes são do sexo feminino, constando 9 mulheres com 75%, e 3 homens com apenas 25% no total. Mas esse resultado não define que a empresa exige mais o gênero feminino apenas a uma quantidade maior do sexo feminino, como qualquer outra empresa pode haver o inverso, mantendo mais homens que mulheres.

Entende-se que a organização não se constrói sozinha e para isso ela necessita de um ou mais componentes para interagir. Sendo assim não importa a quantidade de gênero seja

feminino como masculino o que importa é ambos se relacionar para atingir um determinado objetivo, manter um bom trabalho no qual for realizado e haver sempre a comunicação entre os membros.

A seguir observa se a faixa etária dos funcionários e em sequência o tempo de serviço realizado na instituição.

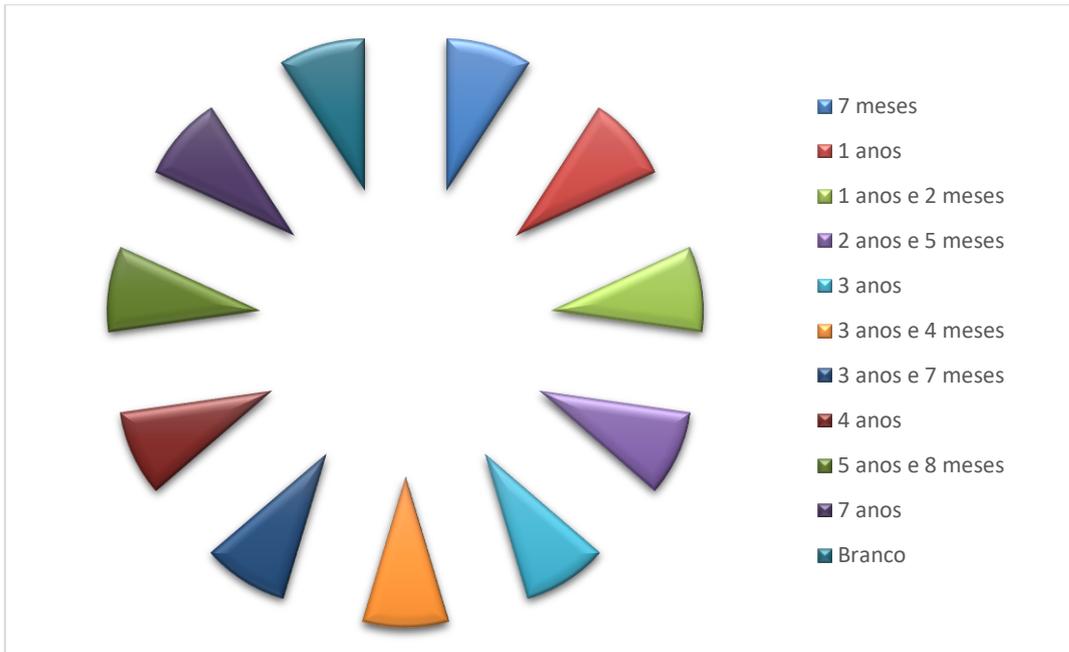
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Repara se na faixa etária o maior número de pessoas está na faixa de 26 a 30 anos possuindo 4 respondentes como analisado acima 34% e mais de 41 anos também possuindo 4 respondentes com 33% e os demais como observado é de faixa etária menor, na faixa de 31 anos a 40 anos com 25% sendo 3 pessoas, e apenas 1 pessoa com 8% até os 25 anos.

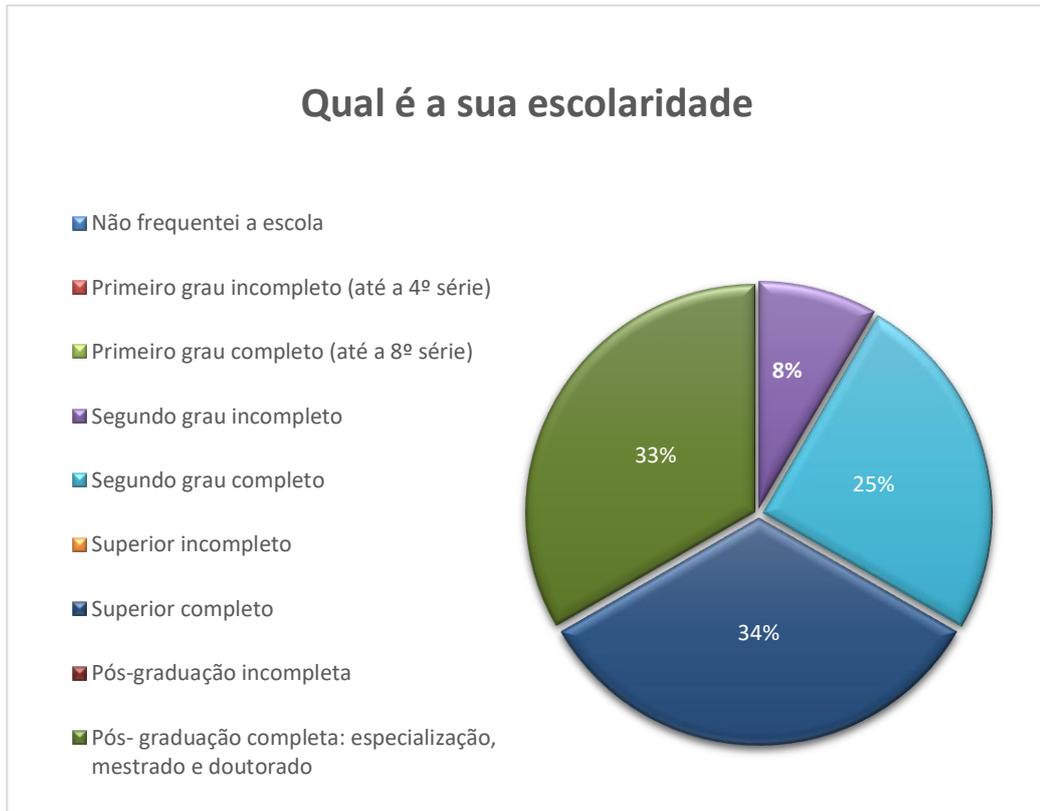
Idade não julga o tempo de serviço apenas analisa a faixa etária do funcionário e se está satisfeito com o que faz ou não. O tempo de serviço nesta instituição é relativo de acordo com cada funcionário, cada um tendo o tempo de serviço com anos diferentes, como foi diagnosticado de forma opcional apenas um deixou em branco e os outros onze funcionários colaboraram com a pesquisa relatando o tempo de serviço trabalhado. De acordo com os colaboradores seu tempo de serviço está entre 7 meses e 7 anos. Analisados cada um em:

Gráfico 3 – Tempo de serviço

Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Analisa se que o tempo de serviço entre eles são de 1 a 2 anos de diferença, assim percebe que o tempo mostra um bom serviço e de qualidade, nota se também que o indivíduo de 7 meses e o de 1 ano são os mais novos na instituição.

Gráfico 4 - Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Em relação ao nível de escolaridade, apenas 1 colaborador corresponde 8% que possui o segundo grau incompleto, 3 colaboradores que correspondem 25% disseram que possuem o segundo grau completo, 4 colaboradores que representam 34% responderam que possuem ensino superior completo e 3 colaboradores que representam 33% já possuem pós graduação completa.

É importante observar que pelos dados é possível concluir que as empresas preferem contratar funcionários que possuem ensino superior completo e pós graduação. Principalmente a empresa pesquisada que é do seguimento da educação. Afinal, a contratação de profissionais especializados na área desejada é importante para o crescimento da empresa.

3.1 Estrutura Organizacional

Gráfico 5- Equipamentos necessários



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Conforme demonstra o gráfico 5, os 100% dos colaboradores relataram que possuem equipamentos necessários na instituição para realizar suas tarefas. É suma importância obter os equipamentos necessários, pois facilita a execução das atividades. Lembrando também que todos colaboradores trabalham com rapidez e conseqüentemente mais satisfeitos possuindo, isso também permite ter um clima agradável.

Gráfico 6- O ambiente de trabalho atende minhas necessidades físicas.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

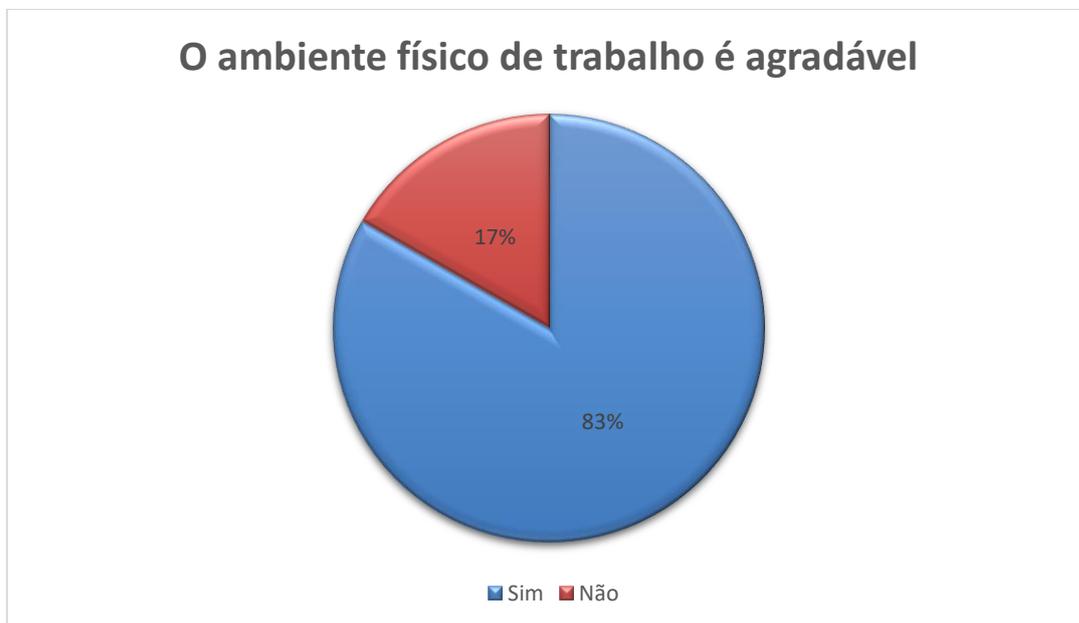
No gráfico acima percebe-se que 10 pessoas que correspondem aos 83% considera suas necessidades físicas atendidas, portanto estão satisfeitos com o trabalho dentro na

organização, enquanto para os outros 2 restante, que correspondem aos 17%, disseram que o ambiente não atende suas necessidades físicas.

Como diz Vergara (2005), o ambiente de trabalho atende sim, tanto as necessidades físicas, quanto sociais. E diante disso todas ali inseridos interagem entre sim para um melhor relacionamento entre os membros, logo, o clima organizacional tem como objetivo focar a importância da satisfação dos funcionários como fundamental no processo de motivação dos colaboradores dentro das organizações.

As condições físicas de trabalho devem ser levadas em consideração quando fala-se de motivação organizacional, pois conforme Chiavenato (2002), é um dos fatores-chave da qualidade de vida no trabalho, e que influencia diretamente na satisfação e motivação de cada indivíduo. Gerando assim a uma maior relevância das necessidades físicas.

Gráfico 7 – O ambiente físico de trabalho é agradável.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico 7 mostrado acima mostra que 2 funcionários que correspondem aos 17% conclui que não é um clima agradável pois faz muito calor em seu ambiente físico de trabalho. Para os outros 10 funcionários que correspondem aos 83% já não há reclamações e sentem se satisfeitos no ambiente físico em que trabalham. Analisando junto o ambiente físico do trabalho é importante somar o contexto do clima organização e da cultura que acaba aglomerando dentro da ambiente físico da empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 440).

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os cliente e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Sabe-se que o clima organizacional e todo ambiente é composto de igualdade e desigualdade. Portanto, há controvérsias no clima organizacional como diz Chiavenato uma vez que ele pode ser, na mesma hora, agradável e desagradável; receptivo e agressivo, entre outros, sendo assim, deve ser estabelecido de acordo como os membros da organização, assim como foi analisado a maioria se sente no grau de satisfação enquanto uma minoria se sente insatisfeita, e o que analisamos é se o clima está sendo bom ou não, pois a momentos estressantes a empresa fica sobre um clima tenso, então, a empresa age de acordo com que as interações pessoais observam o grau de satisfação.

Gráfico 8 - O ambiente de trabalho favorece a execução das atividades na empresa.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

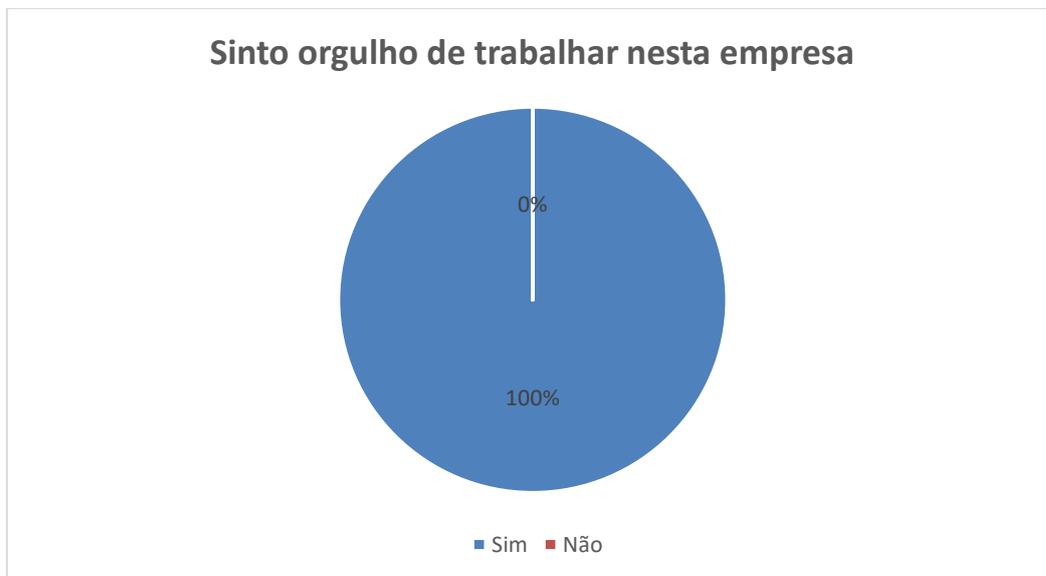
Na opinião de Chiavenato (1994, p.53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Percebe-se que no ambiente de trabalho a uma maioria que favorece a execução das atividades na empresa sendo 10 pessoas que correspondem aos 83% representando favorável possuindo uma maior relevância, e que se mantem em um ambiente prazeroso. E pode ser desfavorável quando não permitido pela empresa quando não há um bom trabalho, não for reconhecido e não proporcionar satisfação aos funcionários como foi analisado e desfavorável para 2 pessoas que correspondem aos 17% tornando-se um ambiente tumultuado.

3.1.1 Clima organizacional

Gráfico 9- Orgulho de trabalhar nesta instituição.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

No gráfico acima a uma porcentagem total de 100% que sentem orgulho de trabalhar nesta empresa, como foi analisado nos gráficos anteriores idade, tempo de serviço entre outros colocados, todos sentem orgulho em trabalhar na instituição.

Mesmo que não haja muitos anos de serviço, todos sentem orgulho por estarem em um local para trabalhar e por sentirem-se bem valorizados. É importante o trabalhador sentir orgulho do local em que trabalha pois assim trabalha com maior satisfação e terá um melhor rendimento.

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 1999 p.591).

Pois assim há possibilidade de interação entre eles, a fim de que todos se sintam orgulho na organização e que sejam bem sucedidos através do trabalho.

Para Chiavenato (2002) pode se dizer que o objetivo principal do clima organizacional é garantir aos colaboradores um local em que eles possam se sentir bem, e assim, efetuarem o que lhes é delegado. Caso contrário, provocará insatisfação e baixo rendimento dos mesmos prejudicando a organização. De acordo com Chiavenato a importância que se para se sentir orgulho da empresa deve estar bem com o trabalho efetuado.

Gráfico 10 – Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

É importante que os colaboradores reconheçam o seu potencial e possam desenvolvê-lo. Por isso, foi analisado se os funcionários sentem orgulho de suas atividades nesta empresa sendo que 11 que correspondem 92% tem orgulho de sua atividade na instituição e apenas 1 que corresponde 8% não sente orgulho de sua atividade na instituição.

E assim sentirem se capaz e com orgulho da atividade exercida. Por isso, existem imensas possibilidades para você desenvolver a sua carreira. Um dia você acorda e recebe a notícia que fará parte de uma nova família, um novo trabalho onde existem pessoas que você admira e que a partir de então poderá aprender com essas pessoas. Sua nova família te acolhe, te ensina, te motiva, te dá novos desafios e assim mostra que acredita em você, transformando sua relação numa via de mão dupla.

Você então vive seus dias, por mais difíceis que sejam, por mais problemas que apareçam sob o ditado que diz “Se você fizer o que gosta, correrá o risco de não ter de trabalhar nenhum dia de sua vida”. Então amar e admirar o trabalho é fundamental.

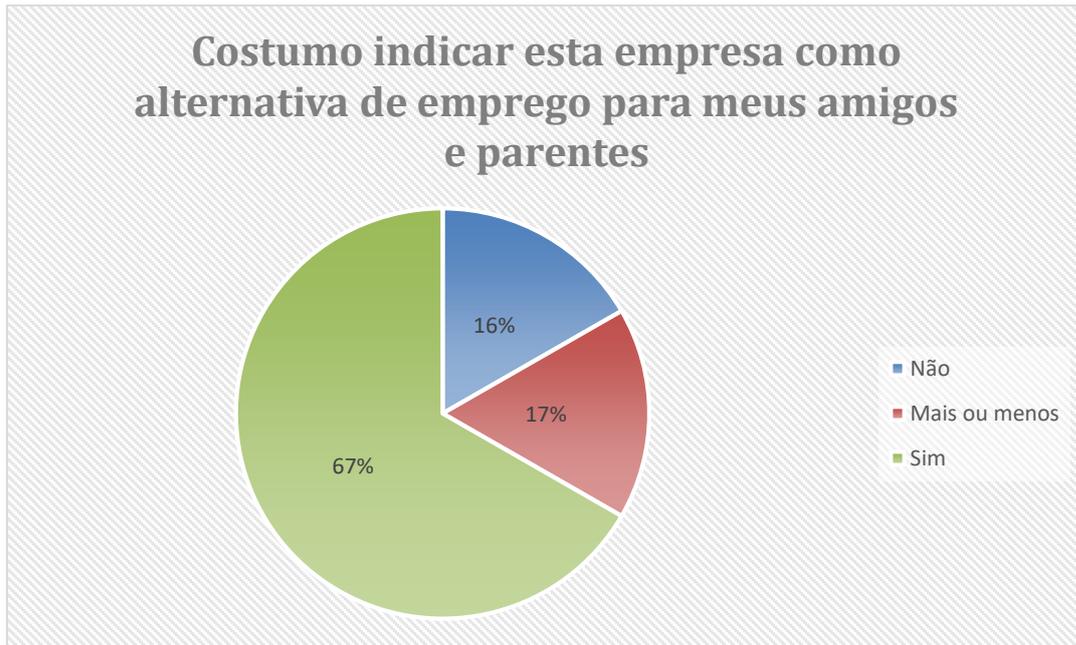
Gráfico 11 – A empresa oferece um bom plano de carreira.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico acima aponta que 2 pessoas, corresponde aos 17% que se mantem nulo, e 3 pessoas, correspondem aos 25%, confiam que a empresa pode oferecer sim um bom plano de carreira, e a maioria sendo 7 pessoas, correspondendo aos 58%, relata que sua empresa não oferece um bom plano. Portanto a grande maioria sente-se desmotivado por não oferecer um plano de carreira no qual tanto sonhava. Diante disso é necessário observar que a maioria dos membros a empresa não oferece o bom plano de carreira

Gráfico 12 - Costuma indicara esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.



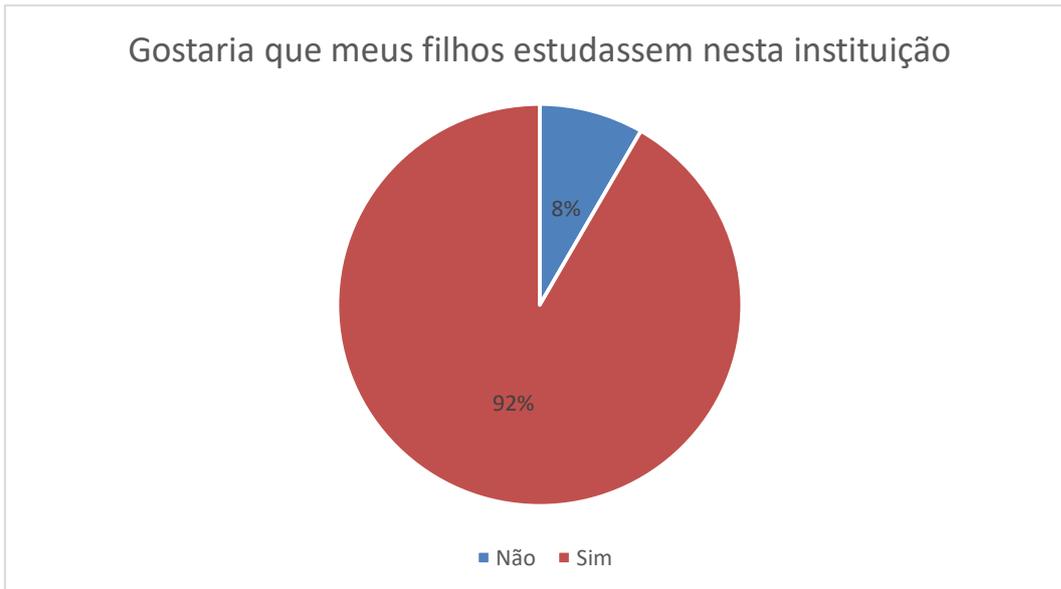
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

De acordo com o gráfico acima, 8 pessoas, que correspondem aos 67% do gráfico, costuma indicar esta empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes, 2 pessoas, que correspondem aos 17% do gráfico, talvez indicaria e 2 pessoas, que correspondem aos 16%, não indicaria, sendo assim os colaboradores sentem que seus amigos e parentes também podem fazer parte desta organização ficaram satisfeitos por indica-los e ambos conseguiriam separar muito bem a amizade da vida profissional.

O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2003, p. 31).

É importante que os colaboradores considerem sua empresa um lugar que poderiam indicar para seus parentes e amigos pois isso mostra que consideram sua empresa um bom lugar para trabalhar e eles que tem maior noção da qualidade de sua empresa pois fazem parte dela e de seu funcionamento.

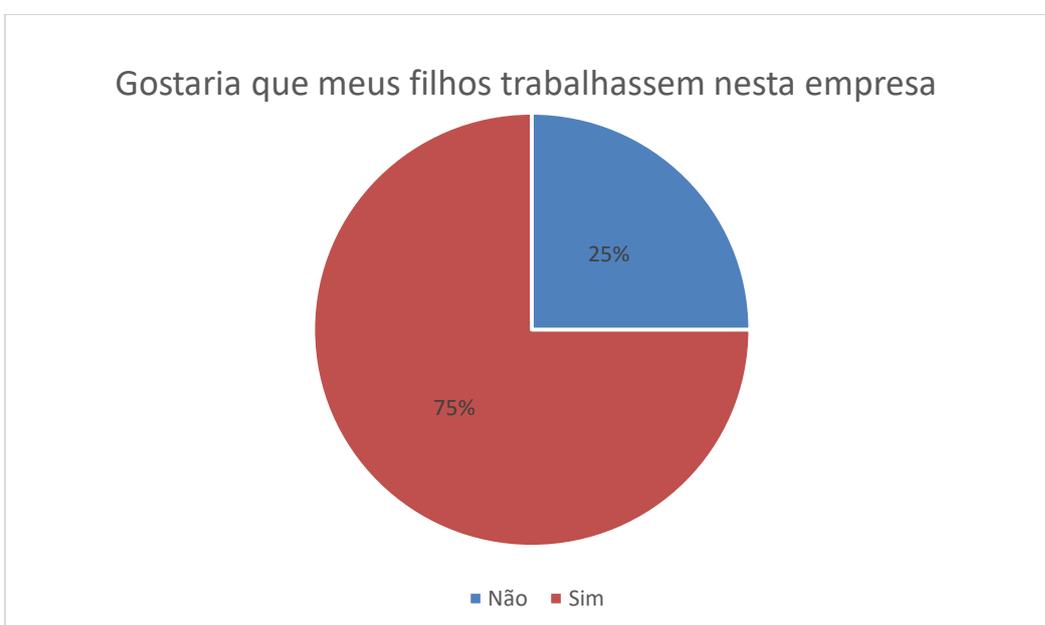
Gráfico 13 - Gostaria que os filhos estudassem nesta instituição



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Referente ao gráfico 13 dos pais, correspondem aos 92% aprovariam o desempenho escolar nesta instituição, por já estar próximo do ensino do filho e por ter uma excelentes professores e ótimos cursos. Já uma minoria 1 pai ou mãe, que corresponde aos 8% do gráfico, não apoiariam, deixando em observação por ser uma instituição particular, portanto se o seu filho possuir alguma bolsa de estudo para a ajuda ficaria muito satisfeito pois e um ótimo ensino.

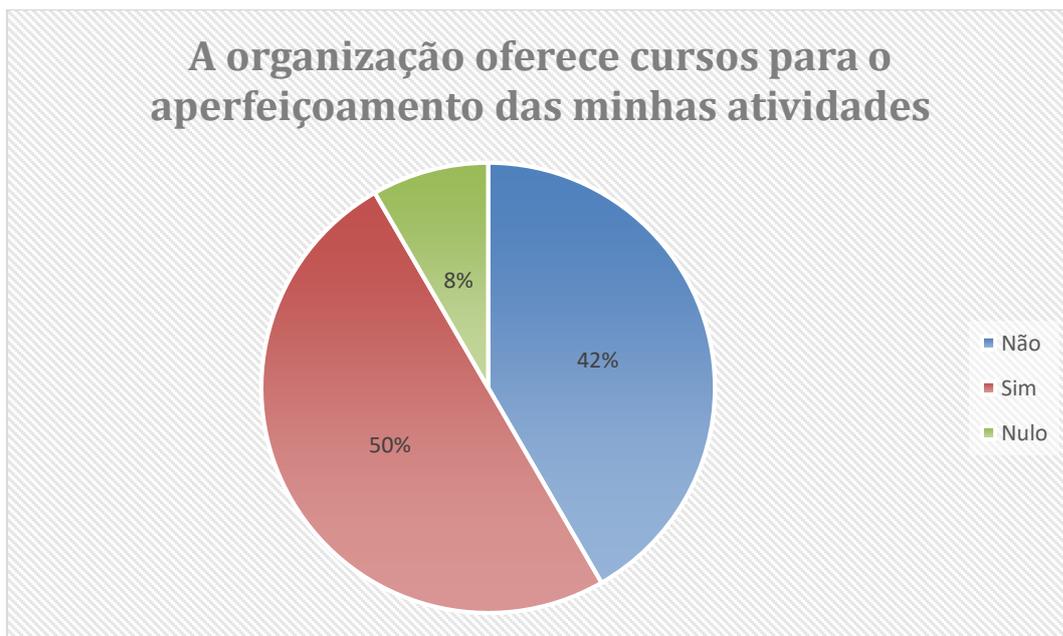
Gráfico 14- Gostariam que seus filhos trabalhassem nesta empresa



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

No gráfico 14 demonstra que, a maioria de 75% que representam 9 permitiria e gostaria que os seus filhos trabalhassem nesta empresa, apenas 25% que são o total de 3 não permitiria. Esses dados mostram que a maioria dos funcionários da empresa sentem-se satisfeitos com o seu local de trabalho tanto que gostariam que seus filhos trabalhassem nessa instituição.

Gráfico 15 – organização oferece cursos para aperfeiçoamento das atividades dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

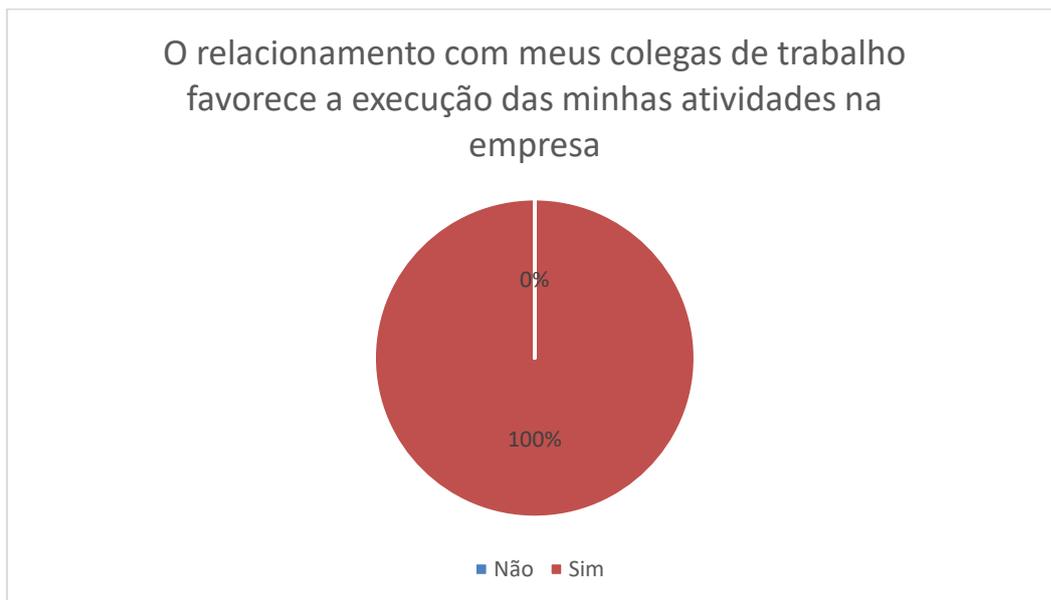
De acordo como os colaboradores 8 %, que no total é 1 pessoa, não responderam, 42%, que no total são 5, diz que a empresa não oferece cursos de aperfeiçoamento e para os 50%, que no total são 6 pessoas, já oferece.

Segundo Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários. Sendo assim, e muito importância ter uma boa relação entre membros, participar de cursos extras e não deixar bater o cansaço com o trabalho repetitivo, e com os cursos oferecidos na instituição ajuda um pouco na rotina diária.

Juntamente com os cursos de aperfeiçoamento acaba atraindo também o despertar do funcionário para um bom trabalho e como inovar e melhor na sua atividade, assim ajuda na motivação e na satisfação dos funcionários, proporcionado formas de crescimento e

desenvolvimento. Pereira (2004) afirma o trabalho vai muito além da satisfação depende da motivação do interesse do indivíduo, a satisfação do trabalhador muda de acordo com a função executada, ou de emprego, e a situações pode descer ou subir de cargo ao qualquer momento. Assim e muito importante estar se inovando cada vez mais.

Gráfico 16 – Relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades na empresa



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Por incrível que pareça essa é uma parte complicada do trabalho. O relacionamento humano não tem uma fórmula ideal. Cada pessoa tem uma reação totalmente diferente com relação aos mais diversos assuntos, e no final é preciso chegar a um ponto comum: manter uma boa convivência, mesmo sendo algo complicado pois nem todas as empresas os colegas de trabalho abre mão, nessa instituição pesquisada todos mantem um bom relacionamento, como foi analisado acima no gráfico 15 de acordo com os funcionários da empresa 100%, que são o total de 12 pessoas, tem relações saudáveis com os colegas de trabalho e a atividades exercidas.

Para se manter uma boa convivência com os colegas e necessário obter a seguinte regra ter uma boa convivência com os colegas agindo sempre de forma agradável, buscar o melhor para a empresa, estar sempre disponível, não negar alguma atividade na qual for designada a fazer.

Ser pontual com os compromissos, pois a pontualidade é sinal de responsabilidade e respeito aos demais colegas de trabalho.

Trabalhem com novas ideias juntamente com os colegas assim ajuda a favorecer um bom relacionamento sabendo se envolver nas tarefas diárias e obtendo novas ideias para projetos de melhoria.

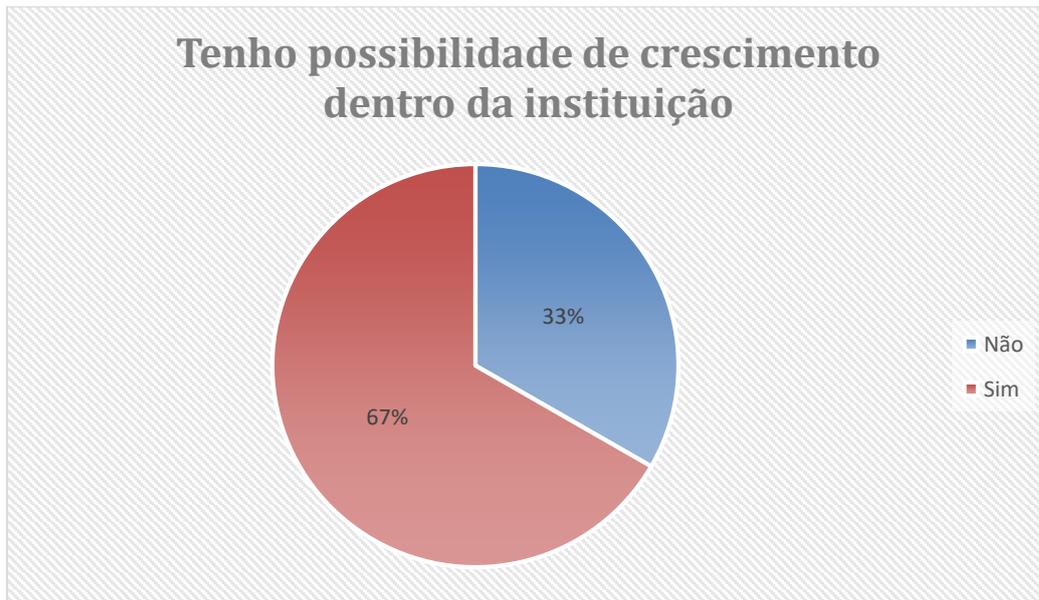
Gráfico 17 – Recebem informações do superior para execução do trabalho



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

De acordo com Chiavenato (1994) o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Sendo assim, nota-se que as empresas não dependem totalmente apenas do supervisor, depende do cargo efetuado pode sim fazer alterações sem a permissão, e já em outros casos os colaboradores necessitam sim de várias informações do superior para delegar tal tarefa. Diante dessa afirmação aponta-se 9%, que são o total de 1 pessoa, não recebe informações do superior, enquanto 83%, que correspondem o total de 10 pessoas, dos colaboradores já precisam de receber informações do seus superiores para se manter informado com e 1 pessoa não respondeu que corresponde aos 8% do gráfico 17.

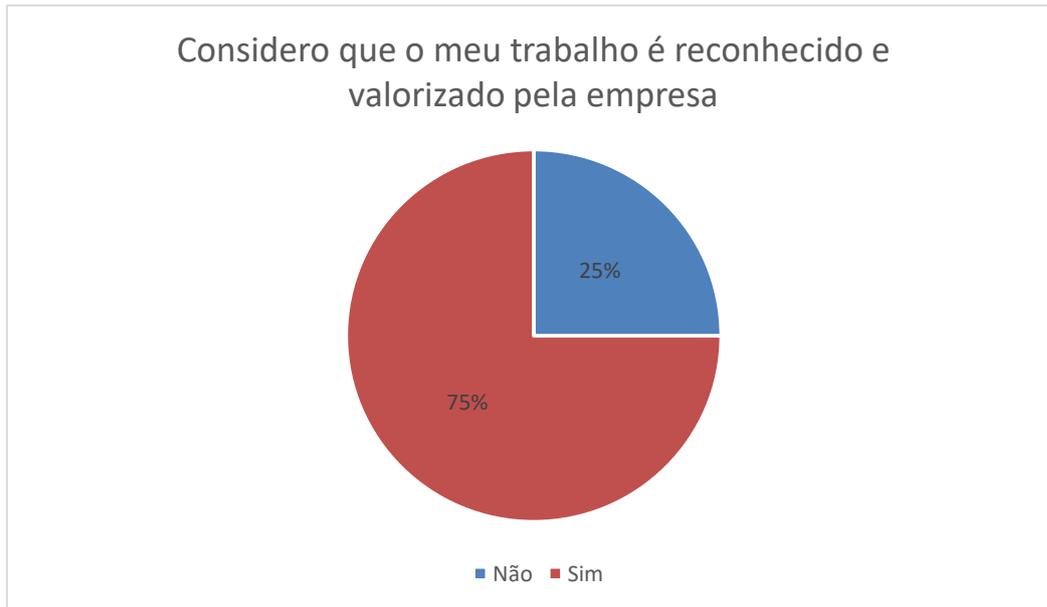
Gráfico 18 – Possibilidade de crescimento dentro da instituição

Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico acima mostra que, 8 pessoas, que correspondem 67% do gráfico, responderam que tem a possibilidade de crescimento dentro da instituição enquanto 4 pessoas, que correspondem aos 33% do gráfico, não tem essa expectativa. E para ter essa possibilidade de crescimento na instituição É necessário que o colaborador seja reconhecido, se esforce para crescer, seja competente em diversas áreas, possua uma boa convivência com os colegas e os demais integrantes da instituição, esteja sempre disponível, toda empresa existe tarefa determinada para cada colaborador e com isso não pode se deixar levar e esquecer de qualquer outra atividade na qual for designado, mesma que não esteja a sua altura e competência se esforce assim terá mais chances de crescimento.

É importante também ser sempre positivo em relação ao trabalho pois tais realização, reconhecimento e trabalho em si, mostra se a responsabilidade. E se trabalhar com fatores negativos haverá uma conotação de descontentamento. Portanto quanto mais positivo for mas sucesso terá.

Gráfico 19 – Considero meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa



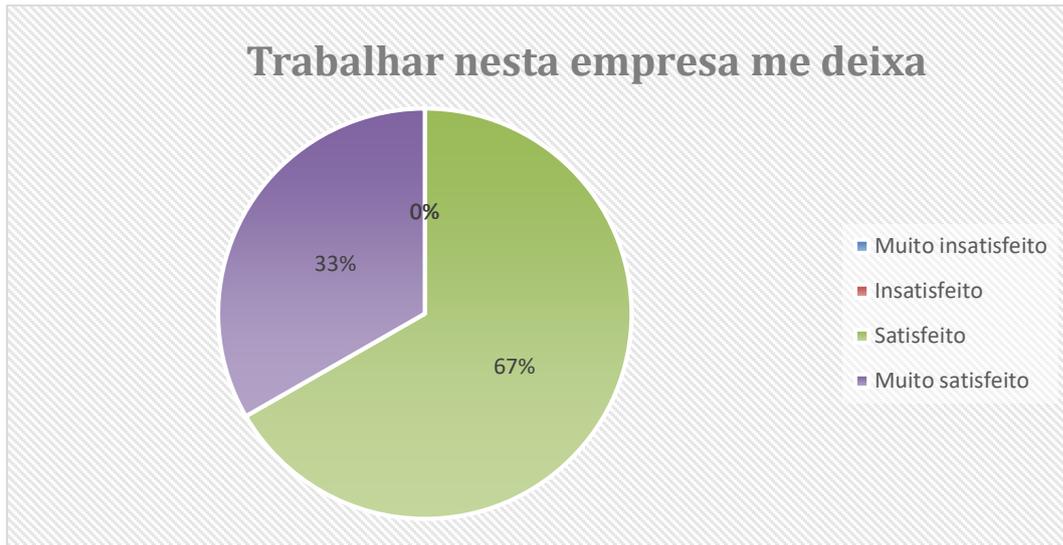
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Antes as pessoas eram vistas apenas como recursos, hoje são reconhecidas como as principais fontes de crescimento e desenvolvimento organizacional. Chiavenato (1999). Agindo assim deve considerar que os indivíduos estão em busca de melhoria, observando os pontos positivos e negativos da empresa e o que podem comprometer seu desempenho e interferir em seus resultados.

Como mostra no gráfico acima a consideração do trabalho ser reconhecido e valorizado pela empresa a uma minoria de 25% que são o total de 3 pessoas não se relaciona conhecido na instituição enquanto a uma grande porcentagem de 75% que são o total de 9 pessoas que se sentem conhecidos valorizados e motivados pela empresa.

O fato para o trabalho ser reconhecido e de suma importância, pois com um trabalho valorizado ambiente agradável é mais fácil de todos adaptarem, mas para isso eles precisam eleger algumas normas já conhecidas como: boas maneiras, sempre buscar cumprimentar todas as pessoas na chegada e saída, ser atencioso, cordial e gentil, falar sempre com os colegas de trabalho da empresa e de seus superiores, manter o local de trabalho limpo, ser organizado com os pertences de trabalho, estar sempre atento, saber a hora certa de falar e ouvir.

Gráfico 20 – Grau de satisfação de trabalho nessa empresa



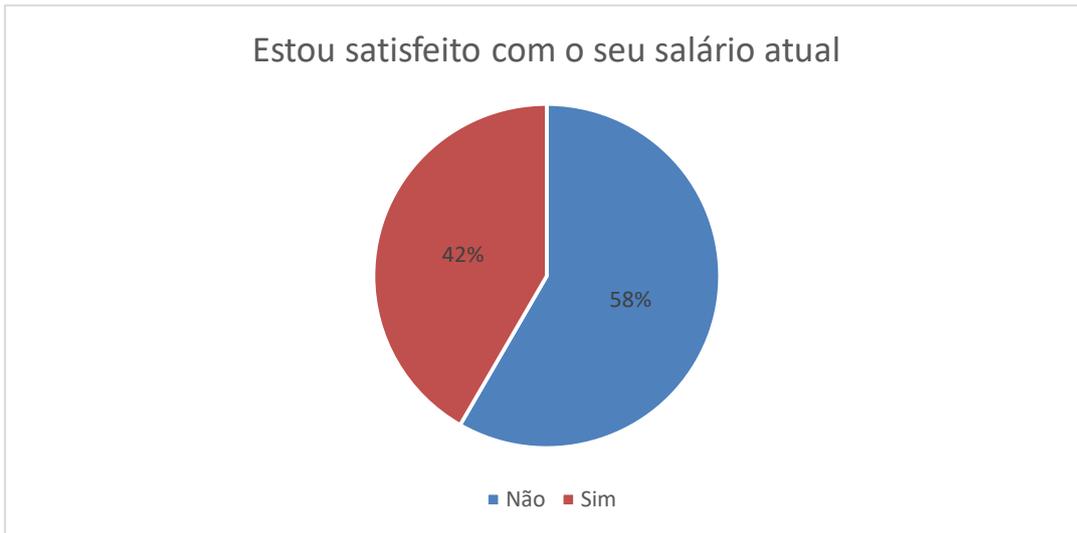
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Uma boa parte dos funcionários estão satisfeitos com 67% agradável, que são o total de 8 pessoas, e 33%, que são o total de 4, muito satisfeito e os demais insatisfeito e muito insatisfeito de 0%. Sendo assim já e um grande andamento observa se que a satisfação está por volta da motivação, bom trabalho, cooperação entre os membros, divulgação, progresso e confiança. Já os fatores de insatisfação há o constrangimento e um ponto de vista negativo do colaborador, tais como: má administração, clima tenso, insegurança, desconfiança entre os colaboradores.

Pelo resultado da pesquisa, os colaboradores, em termos gerais, estão satisfeitos com o seu trabalho. Sobre esse aspecto, é oportuna a observação de Spector (2003) ao pontuar que satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação é quanto às pessoas gostam de seu trabalho. Portanto, o alto grau de satisfação com o desempenho pessoal está associado ao alto grau de motivação do funcionário.

3.1.2 Remuneração

Gráfico 21 - Satisfação salarial atual



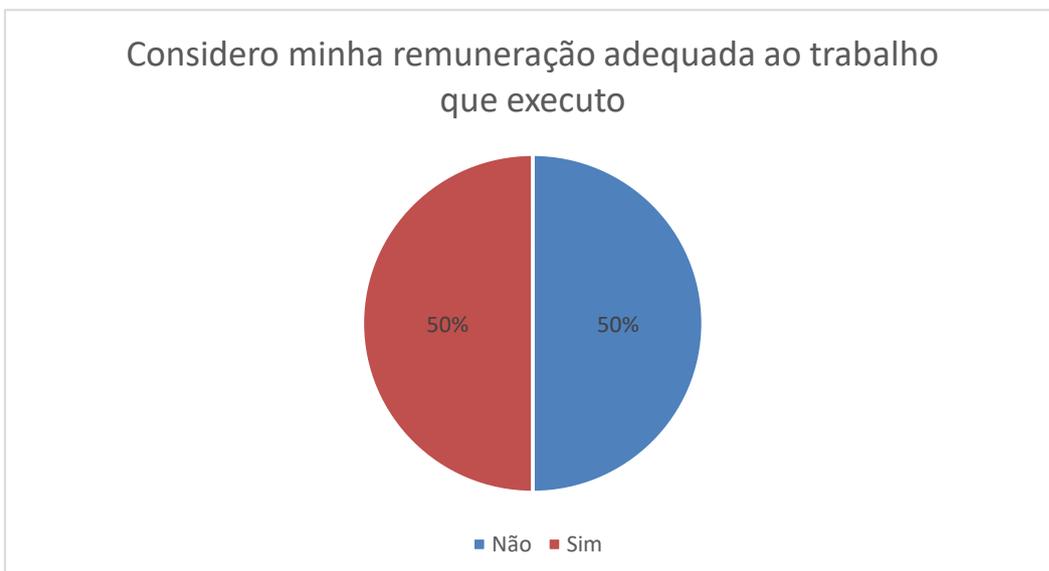
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico acima demonstra a insatisfação de 58% que são o total de 7 pessoas dos participantes em relação ao salário atual, portanto, 42% que são o total de 5 pessoas estão satisfeitos.

Conforme Robbins (2005) a remuneração é a forma mais concreta de valorizar uma pessoa, é a contrapartida econômico/financeira do trabalho realizado, traduzindo muitas vezes a importância da pessoa para a empresa, bem como seu status profissional.

Distinguindo a relação da satisfação no trabalho com o salário e seus benefícios, estes, considerados fatores extrínsecos de satisfação, observando as que nem toda empresa recebe benefícios extras. Assim observa-se que a maioria de 58% estão insatisfeitos e sua insatisfação com o salário atual engloba tudo, e não apenas seu salário fixo.

Gráfico 22- Considero minha remuneração adequada ao trabalho que executo.

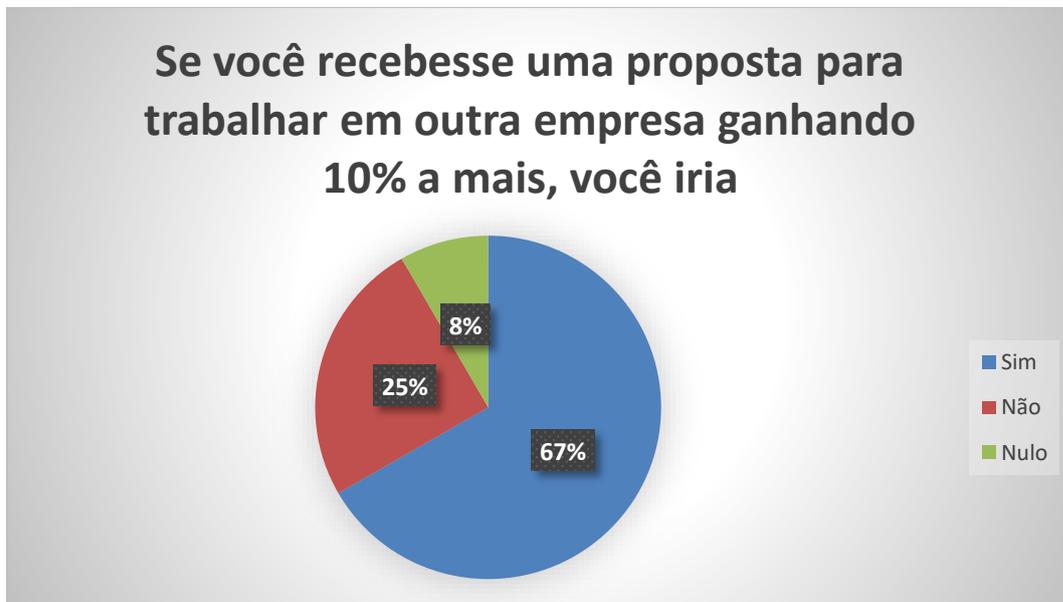


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Em relação ao gráfico 22 como analisado anteriormente, como visto houve uma diferença de 16%, e como demonstrado no gráfico acima está meio a meio 50% satisfeitos que correspondem a 6 pessoas e 50% que correspondem a também 6 pessoas insatisfeitos com a remuneração e ao trabalho executado.

Para muito não é apenas o salário que o desagrada e sim o local e serviço exposto, a indivíduos sobrecarregados de mais para executar tal atividade e assim se torna cansativo e injusto enquanto outros podem receber o mesmo valor e trabalhar bem menos.

Gráfico 23 – Se o participante recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa ganhando 10% a mais no salário.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

De acordo com o gráfico 23, 8 pessoas, que correspondem aos 67% dos participantes teriam coragem de sair da empresa se recebesse uma proposta de trabalho em outra empresa que ganhasse um aumento de 10% no salário, já 3 pessoas que correspondem aos 25% do gráfico não iriam por estarem satisfeitos com a empresa atual, 8% que são o total de 1 pessoa prefeririam não responder (deixaram em branco).

Eis uma questão que muitos ficam com um pé atrás pelo fato de ganhar mais e trabalhar o dobro, a possibilidade de ser despedido pode ser maior entre outros. Muitos com essa mudança já acha que não perdem muito, pois se o emprego existe plano de cargos e salários, a função não pode variar para pior, deve se trabalhar no próprio cargo efetivo que já atua ou pode ser mudada para uma melhor condição dentro da empresa. O salário idem, no

local atual não pode ser rebaixado em hipótese alguma, e se manter o risco de mudar de empresa para ganhar melhor, colocaria no cargo que lhe é próprio de seu trabalho.

3.1.3 Imagem da empresa

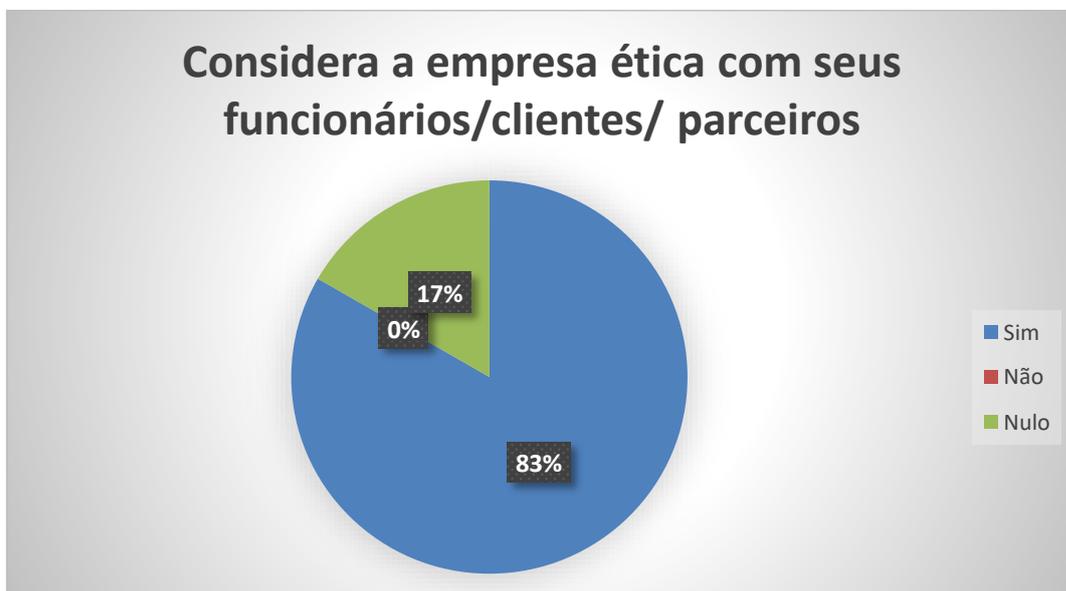
Gráfico 24 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico 24 demonstra que todos os funcionários participantes da pesquisa (100%) que são o total de 12 pessoas consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, como pode analisar em toda pesquisa a satisfação e o clima agradável.

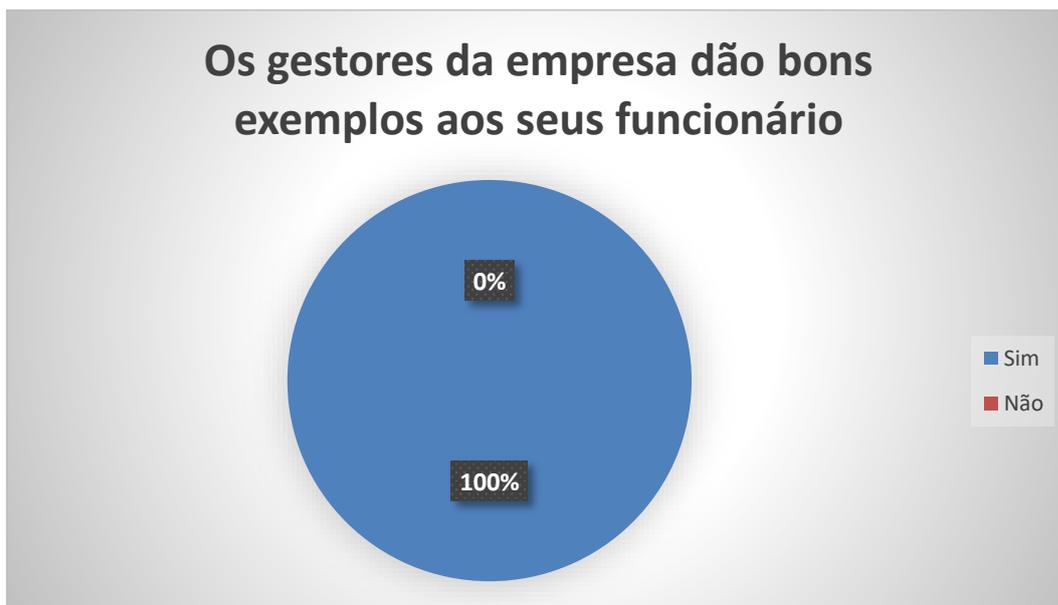
Gráfico 25 – Considera a empresa é ética com seus funcionários, clientes e parceiros.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

No gráfico acima apresenta que 83% que são o total de 10 pessoas consideram que a empresa é ética com seus funcionários, clientes e parceiros, no entanto, 17% que são o total de 2 pessoal deixaram em branco a pergunta como demonstrado no gráfico 24. Esse resultado é importante pois a ética com seus funcionários é algo que além de gerar satisfação gerará um maior rendimento.

Gráfico 26 – Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

No gráfico 26, a representação dos gestores da empresa é de 100% que são o total de 12 pessoas todos consideram que os gestores dão sim bons exemplos aos seus funcionários. O bom relacionamento entre os indivíduos é um dos fatores que influenciam na satisfação do desempenho das produções diárias de um grupo. Uma equipe que trabalha unida em prol do mesmo objetivo alcança com qualidade e eficiência o que é proposto pelo seu líder.

3.1.4 Observação da pesquisa

Para finalizar mantém se uma folha avulsa para o relato de observações, comentários, críticas, sugestões e/ou elogios referentes à instituição, ao departamento, ao superior imediato, ao clima interno, entre outros, que foi realizado em anonimato pelos participantes.

Segue alguns comentários transcritos pelos participantes da pesquisa:

“A instituição oferece ótimas condições de trabalho”.

“O relacionamento com demais funcionários é satisfatório”.

“A comunicação interna é falha, quanto a realizados na instituição”.

“Os comunicados, em geral, para nós funcionários são sempre de última hora, falta reuniões entre funcionários e direção”. Anônimos, 01 de novembro 2016.

Um dos participantes da pesquisa relatou:

“É uma satisfação imensa em trabalhar nesta instituição, desde zelador até o nosso direto me dou muito bem sempre que preciso busco ajuda aos meus colegas, e estão sempre prontos para me ajudar”.

A seguir, é possível ver que um entrevistado expressou em palavras a gratidão de trabalhar na instituição:

“E aos atuais diretores da instituição parabeno pela grande organização e pontualidade. Espero estar sempre contribuindo para melhoria da empresa. Agradeço à Deus por me proporcionar este trabalho pois só assim posso ajudar meus 3 filhos que fazem graduação nesta rede de Ensino Uni evangélica”. Anônimo, 01 de novembro 2016.

Já este participante aproveitou o espaço para realizar uma crítica construtiva à empresa:

“Acredito que a empresa é agradável para se trabalha, colaboradores parceiros que tornam o ambiente de trabalho mais agradável. Uma dificuldade que percebo na empresa que considero grave é a falha na comunicação, a IES está ausente, ou melhor falta um superior direto que forneça informações importantes para o corpo administrativo, um clima de insegurança para o ambiente com questões básicas e não são sanadas, falta comunicação efetiva, reuniões com os colaboradores. Depois da venda da FACER para a AEE não há um representante efetivo que compartilhe o convívio diário para conhecer nossas necessidades, entender os anseios de tornar o ambiente de trabalho mais prazeroso. O diretor desempenha seu papel brilhante, porém acredito que a falha na comunicação antecede sua função”. Anônimo, 01 de novembro 2016.

Nota-se que existe um bom clima organizacional na empresa, e que a maioria dos funcionários encontram se satisfeitos com o trabalho que desenvolvem na instituição, outro demonstra que a falha na comunicação dentro da unidade. Durante a pesquisa notamos que o convívio da equipe é harmonioso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o que foi pesquisado, foi possível observar o quanto é importante que as organizações conheçam e coloquem em prática as questões sobre o clima organizacional, bem como os fatores que influenciaram nesse clima organizacional e na satisfação dos colaboradores, até porque fica bem mais difícil a realização das tarefas diárias caso a organização não possui um clima agradável e harmônico. Mas para que isso aconteça, é necessário que haja um interesse por parte da organização para colocar em prática algumas técnicas ou simples ações diariamente e com todos os envolvidos.

Esta pesquisa permitiu identificar alguns pontos que afetam positivamente o clima organizacional desta organização e que representa considerável grau de satisfação nos colaboradores, são os equipamentos necessários, relacionamento entre os subordinados, condições físicas oferecidas pela empresa e pelo fato da empresa ser um excelente lugar a se trabalhar. No entanto, ao considerar se o bom relacionamento e uma boa convivência entre as pessoas como elementos únicos e necessários para mensurar o Clima Organizacional e a Satisfação não se conseguem, em boa parte dos casos, chegar a resultados consistentes que possam servir de subsídios para a gestão do Clima Organizacional e da Satisfação no Trabalho, pois ter conseguido aumentar esse grau de satisfação, não significa uma satisfação definitiva, pois possui ainda indivíduos que não estão satisfeitos.

E o ponto em que afetou negativamente o clima organizacional foi recompensa financeira, alguns não sentem-se satisfeitos com o salário atual, e pelo fato da empresa também não proporcionar um plano de carreira, exceto no ponto de oportunidades para seleções internas para outros cargos. Logo, diante dos resultados, propõe-se a empresa a análise da satisfação de seus colaboradores a fim de corrigir e melhorar os fatores geradores de insatisfação para assim poder atingir o mais elevado nível possível do clima organizacional.

Como analisado, é cada vez maior o número de pessoas que julgam estar insatisfeitos em seus ambientes de trabalho, por isso a necessidade de atenção aos colaboradores, por parte das organizações que pretendem permanecer ou sobressair nesse mercado altamente competitivo, afinal, segundo os pesquisadores desta área, O clima de uma organização é considerado favorável quando melhora o moral interno satisfazendo as necessidades pessoais dos seus colaboradores e proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima

desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração no contexto de trabalho. Uma organização que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores no trabalho deve manter uma atitude proativa para medir e trabalhar um nível pelo menos considerável de satisfação, através de mecanismos regulares e precisos.

É importante ressaltar que este estudo ainda não foi concluído, pois é necessário investigar mais a fundo todos os fatores que possam interferir na satisfação dos colaboradores, e isso exigirá um acompanhamento mais longo e completo para analisar o clima organizacional, a cultura, as políticas, o ambiente de trabalho, entre outros fatores que possam influenciar a satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M.. **Satisfação no trabalho:** um estudo de caso na Procuradoria-Geral de justiça do Rio Grande do Norte. Disponível em:<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf> . Acesso em: 22 de dez. de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas** 3ª ed. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** 7ª ed. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINELATO, João. **O&M:** Integrado à informática-11º ed-, Rio de Janeiro: Santuário, 2001.

FOREHAND, S.; GILMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior.**Psychological Bulletin**, v.62, n.6, p.361-383, 1964.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, E. M. **Iniciação à pesquisa científica.** 2 ed. Campinas: Alínea.2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**, 2 ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação:** A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC. 2003. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/vlima.htm>>. Acesso em: 30 set. 2016.

Katz, D. & Kahn, R.L **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, (1985).

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gubernkian, 2004.

ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005a.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005b.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGESANDRADE, J.E.; CODO, W.(orgs.). **Trabalho, organização e cultura**. Coletaneas da Associação Nacional de Pesquisa e PÙs-GraduaÁ,,o em Psicologia. S,,o Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998.

VERBEKE, W.; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansions within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, v.35, n.3, p.303-329, 1998.

VERGARA, Sylvia **Constant**. **Administração com arte: Experiências vividas de ensino aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEYLAND, A. How to attract people who are in sync with your culture: and so improve productivity, commitment and organizational performance. *Human Resource Management International Digest*, v. 19, n. 4, p. 29-31, 2011.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

Data de início ____/____/____

Data de Término ____/____/____

OBJETIVO: Fazer uma pesquisa para analisar a influência do clima organizacional na satisfação dos funcionários.

1- Gênero:

Masculino

Feminino

2- Idade:

Até 25 anos

26 até 30 anos

31 até 40 anos

mais de 41 anos

3- Tempo de serviço nesta instituição de Ensino:

4- Qual é a sua escolaridade?

Não frequentei a escola

Primeiro grau incompleto (até a 4^o série)

Primeiro grau completo (até a 8^o série)

Segundo grau incompleto

Segundo grau completo

Superior incompleto

Superior completo

Pós- graduação incompleta

Pós- graduação completa: especialização mestrado doutorado

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

5- Tenho equipamentos necessários para realizar minhas tarefas?

sim

não

6- O ambiente de trabalho atende minhas necessidades físicas?

sim não

7- O ambiente físico de trabalho é agradável.

sim não

8- O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

sim não

CLIMA ORGANIZACIONAL

9- Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

sim não

10- Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

não sim

11- A empresa me oferece um bom plano de carreira

não sim

12- Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

13- Gostaria que meus filhos estudassem nesta instituição.

não sim

14- Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

não sim

15- A organização oferece cursos para o aperfeiçoamento das minhas atividades?

não sim

16- O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não sim

17- Recebo informações do meu superior para execução do meu trabalho

não sim

18- Tenho possibilidade de crescimento dentro da instituição

não sim

19- Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não sim

20- Trabalhar nesta empresa me deixa

muito insatisfeito Insatisfeito satisfeito muito satisfeito

REMUNERAÇÃO

21- Estou satisfeito com o seu salário atual.

não sim

22- Considero minha remuneração adequada ao trabalho que executo.

não sim

23- Se você recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa ganhando 10% a mais, você iria?

Sim Não

IMAGEM DA EMPRESA

24- Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim Não

25- Considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?

Sim Não

26- Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sim Não

