



---

**Etec Francisco Garcia**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA  
PAULA SOUZA**

**CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Bruna Eloisa Matos Araujo  
Silvia Regina Felisbino Martins  
Wladina Santos da Silva

**COMO LIDAR COM O CLIMA ORGANIZACIONAL DAS  
EMPRESAS**

**CAJURU – SP  
DEZEMBRO/2023**

## **COMO LIDAR COM O CLIMA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado à Etec “Francisco Garcia”, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico em Administração sob a orientação dos professores Fernando Ferraz de Siqueira Filho, Marco Aurélio Vicinansa Mônico e Marco Aurélio Martins Freitas.

**CAJURU - SP**  
**DEZEMBRO/2023**

## RESUMO

Atualmente, grande parte das empresas passam por transformações e buscam crescer profissionalmente dentro do mercado, buscado assim estratégias para melhores comportamento dentro de suas empresas e entre seus colaboradores. Por isso, é necessário entender como a empresa funciona e seu modo de gerir por meio da cultura organizacional e do clima organizacional. Neste contexto, vários instrumentos de pesquisa da cultura organizacional foram elaborados para analisar a cultura, como por exemplo, o de Hosftede (1991). O conceito de clima organizacional busca organizar as atitudes, sentimentos e percepções que estão ligadas a realidade da organização, que são, por exemplo, satisfação, insatisfação e indiferença. Compreender o clima organizacional, se torna uma necessidade de conhecimento por meio dos gestores que administram. Por isso, a análise de clima organizacional será estudada juntamente com a cultura organizacional indicando as suas relações com o ambiente de trabalho, suas pesquisas e questionários, e por fim, analisar os dados coletados para aplicar soluções de como lidar com a satisfação dos funcionários presentes na empresa.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Organização; Empresa.

## **ABSTRACT**

Currently, most companies are undergoing transformations and seeking to grow professionally within the market, thus seeking strategies for better behavior within their companies and among their employees. Therefore, it is necessary to understand how the company works and its way of managing through organizational culture and organizational climate. In this context, several organizational culture research instruments were developed to analyze culture, such as that of Hofstede (1991). The concept of organizational climate seeks to organize the attitudes, feelings and perceptions that are linked to the reality of the organization, which are, for example, satisfaction, dissatisfaction and indifference. Understanding the organizational climate becomes a need for knowledge from the managers who manage it. Therefore, organizational climate analysis will be studied together with organizational culture, indicating its relationships with the work environment, its surveys and questionnaires, and finally, analyzing the data collected to apply solutions on how to deal with the satisfaction of employees present in the company.

Keywords: Climate Organizational; Organization; Company.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Como você considera o respeito entre os membros da equipe? ....	37
Tabela 2 – Como você avalia o clima do ambiente de trabalho na escola? .....	37
Tabela 3 - Como você avalia a qualidade da comunicação interna da equipe?38	
Tabela 4 – Como você considera a cooperação entre os departamentos na escola?.....	39
Tabela 5 – Como você considera a abertura para expressar suas opiniões e preocupações no ambiente de trabalho? .....	39
Tabela 6 – Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia? .....	40
Tabela 7 – Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha? .....	41
Tabela 8 – O seu trabalho impacta negativamente na sua vida pessoal? .....	41
Tabela 9 – O treinamento que a escola oferece me capacita a desenvolver de forma adequada o meu trabalho.....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Missão, Visão e Valores .....	11
Quadro 2 – Ações de melhorias .....	24
Quadro 3 - Fatores de Influência Interno.....	26
Quadro 4 - Fatores de Influência Externo .....	26
Quadro 5 – Pesquisa Quantitativa x Qualitativa.....	31
Quadro 6 – Questionário 1 .....	32
Quadro 7 – Questionário 2 .....	36
Quadro 8 – Você sabia a importância do Clima Organizacional em uma instituição? Se sim, nos conte o que pensa sobre.....	43
Quadro 9 – Formas de Melhorias .....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa? .....	33
Gráfico 2 – Você considera que o clima organizacional melhorou com o tempo? .....	33
Gráfico 3 – Você tem autonomia para propor novas ideias para os superiores? .....	33
Gráfico 4 – Você considera que a convivência na empresa é saudável e respeitosa? .....	34
Gráfico 5 – Você percebe a cultura organizacional da sua empresa como? ....	34
Gráfico 6 - Classifique cada um dos fatores com:.....	34
Gráfico 7 - Como você considera o respeito entre os membros da equipe? ....	37
Gráfico 8 – Como você avalia o clima do ambiente de trabalho na escola? ....	38
Gráfico 9 – Como você avalia a qualidade da comunicação interna da equipe? .....	38
Gráfico 10 – Como você considera a cooperação entre os departamentos na escola?.....	39
Gráfico 11 – Como você considera a abertura para expressar suas opiniões e preocupações no ambiente de trabalho? .....	40
Gráfico 12 – Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia? .....	40
Gráfico 13 – Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha? .....	41
Gráfico 14 – O seu trabalho impacta negativamente na sua vida pessoal? .....	42
Gráfico 15 – O treinamento que a escola oferece me capacita a desenvolver de forma adequada o meu trabalho.....	42

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	8
1.2 HIPÓTESES .....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
1.4 OBJETIVO GERAL .....	9
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>10</b>
2.1.2 GESTÃO E ESTRATÉGIA.....	11
2.1.3 MODELO DE PESQUISA DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
2.2 MODELO DE HOFSTEDE .....	14
2.2.1 INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO .....	14
2.2.2 MASCULINIDADE X FEMINILIDADE .....	15
2.2.3 EVITAR A INCERTEZA .....	16
2.2.4 DISTÂNCIA DO PODER.....	16
2.2.5 ORIENTAÇÃO A LONGO PRAZO X CURTO PRAZO.....	17
2.2.6 INDULGÊNCIA X RESTRIÇÕES .....	17
2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
<b>2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>21</b>
2.4.1 ESTRESSE EM EQUIPES DE TRABALHO .....	22
2.4.2 ENDOMARKETING NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.4.3 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
2.4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1 PESQUISA DE ESTUDO DE CAMPO .....	29
3.1.2 PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA.....	30
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 1 .....	32
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS 2 .....	36
3.4 MELHORIAS .....	45
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações são formadas por valores éticos, competitivos e avanço de novas tecnologias. Com efeito, ao longo dos anos ocorrem diversas mudanças na análise de sistemas que auxiliam no estudo de pessoas e no método organizacional das empresas.

Para entender esse contexto, é preciso saber que há uma constante mudança social, econômica, cultural e política que influenciam as organizações causando impacto entre os colaboradores, com as atividades relacionadas ao trabalho e planejamento estratégico da instituição. Neste caso, a cultura organizacional da empresa é um dos fatores mais importantes que deveriam ser estudados e analisados dentro do ambiente de trabalho.

No mundo atual existe uma concordância que a grande diferença das organizações está profundamente ligada ao clima alcançado no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

A avaliação do clima organizacional é fundamental para empresas que desejam serem mais produtivas por meio dos resultados, devem surgir estratégias visando a melhoria da satisfação e conseqüentemente do desempenho das pessoas nas organizações.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Nas organizações, um bom clima organizacional tem sido fator crucial no alcance dos objetivos propostos pelos administradores. O ambiente de trabalho tem muita relevância, ele pode afetar positivamente ou negativamente as pessoas que o formam, definindo assim o sucesso ou não sucesso individual e em grupo. Porém, normalmente esta parte acaba sendo deixada de lado pelos grupos de indivíduos responsáveis. Com efeito da falta de empenho em lidar com as equipes e suas desavenças, acaba prejudicando o grupo e somente determina resultados desfavoráveis para a empresa, como insatisfação, desânimo e conflitos que podem ser agravados entre colegas e chefes de trabalho.

## 1.2 HIPÓTESES

Há casos que administradores pensam que o clima organizacional de uma instituição não tem tanta importância, porém tem uma influência totalmente direta com o seu o funcionamento. Pois com ela foi comprovado, que um ambiente de trabalho bom e bem administrado, aumenta a produtividade do desempenho futuro dos departamentos da empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Compreender que o clima organizacional das empresas é de extrema importância para o desenvolvimento favorável de uma organização, trará benefícios para ambos os lados da moeda, colaboradores e líderes.

As satisfações dos colaboradores são fundamentais neste estudo, pois é indispensável conhecer bem os fatores de qualidade e convivência para entender como esses indivíduos se sentem fazendo parte dela.

Por essas razões, com esse estudo, é possível detectar o seguinte problema: como identificar e valorizar o clima organizacional da organização.

## 1.4 OBJETIVO GERAL

Analisar fatores que podem influenciar no clima organizacional das empresas.

## 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender assuntos ligados a cultura organizacional e sua influência direta com o clima organizacional;
- b) Apresentar modelos e tipos de pesquisa;
- c) Analisar casos onde esse cenário se aplica;
- d) Soluções e análises dos resultados;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é a junção de valores, normas, crenças e comportamento compartilhado entre membros de uma organização, a cultura organizacional é gerada a partir da combinação de elementos que forma um ambiente de trabalho. Por exemplo: estilos de lideranças, missão, visão, relacionamento com clientes e políticas de recursos humanos.

A cultura organizacional passou a ser entendida como costumes, ela está presente durante a existência de uma organização, a cultura empresarial é importante para as empresas pois ela alinha os comportamentos dos funcionários. Cultura organizacional envolve afetos e valores compartilhados, nela também pode ter componentes visíveis que são orientados pelos aspectos organizacionais.

Para o autor Stephen Paul Robbins conceitua cultura como:

“O conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (2009, p.226).

E acrescenta para as organizações:

“Um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” (2012, p. 501)

Existem muitas funções que a cultura pode exercer dentro de uma organização: ela define os limites, a coerência nas atitudes dos colaboradores, oferece aos funcionários a sensação de ter uma identidade, e ainda fazendo com que eles se comprometem com os interesses coletivos. Com isso, muitas vezes

funciona até como um vínculo entre empresa e colaborador. A convivência de pessoas dentro da mesma empresa, torna que cada indivíduo tem seus princípios e crenças leva a instituição a uma possível condenação por causa de todos esses pensamentos diferentes, por isso é formada uma só cultura na empresa para todos seguirem.

De acordo com o autor Idalberto Chiavenato, escritor e consultor administrativo brasileiro de administração dos Recursos Humanos, sobre este vínculo:

“É a identidade da organização apresentada aos seus membros, gerando os valores compartilhados com as crenças e valores da empresa, sendo este seguido pelos colaboradores” (2005, p.126).

Sendo assim, esses conjuntos de valores passam para os empregados como condições que são delineadas para o bom funcionamento da empresa.

## 2.1.2 GESTÃO E ESTRATÉGIA

Para ter uma cultura organizacional é necessário definir o significado, a missão da empresa e os seus valores. São esses elementos principais:

Quadro 1– Missão, Visão e Valores

<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>	<b>VALORES</b>
Refere-se à reação pelo qual a empresa existe.	Visão são atitudes que você pretende tomar para alcançar um objetivo ao longo prazo.	Os valores é a essência da empresa, são seus princípios, com isso defina seus valores.

Definir a missão e visão é essencial para ter conhecimento como uma empresa, para que a essência não seja mudada de acordo com o tempo. Ter uma observação ampla, auxilia a criar rituais e atividades que condizem com aquilo que pretende passar para todos colaboradores. Valores são o que movem uma

organização, uma empresa que tem cultura organizacional sem bons valores, prejudica a forma em como é vista, tanto externamente como internamente.

Segundo Peter Drucker (1909), a missão é o que define uma empresa — isso significa que a missão deve refletir aquilo que a organização tem de especial e a diferencia das demais, o que chamamos de proposta de valor.

É necessário que todos que trabalham na sua instituição conheça a cultura da sua empresa portando invista no conhecimento que a pessoa precisa ter da sua cultura organizacional.

Sendo de suma importância para as empresas, ela mantém o equilíbrio entre diversas culturas, opiniões e atividades diferentes, se uma empresa estabelece princípios, normas e valores para seus trabalhadores, o ambiente de trabalho se torna agradável e ela se torna uma empresa produtiva.

De acordo com Linda Smircich (1948), autora do livro “Concepts of culture and organizational analysis (1983)”, a pesquisadora explica que a cultura organizacional se comporta como um sistema de conhecimento, formada pelo conjunto de significados subjetivos partilhados em comum com todos os membros:

“Uma organização funciona como um organismo vivo e adaptativo que está em contínua evolução devido as trocas que realiza com o meio em que está inserido”

Um gestor deve ser a imagem da empresa, deve ser a missão, os valores e objetivos organizacionais, e sobre tudo a visão da empresa, deve trazer em si a carga genética desta, os funcionários precisam ver no diretor não um ser humano e, sim, a empresa, a cultura organizacional dela. A missão, visão e valores da organização devem ser geradas através de reuniões com os empregados para que estes se comprometam e formem a cultura organizacional (DIAS, 2007).

[...] A cultura de uma organização sofre grandes influências de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado de atuação. (DIAS, 2007, p.30)

### **2.1.3 MODELO DE PESQUISA DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nos últimos tempos, a cultura organizacional se tornou um objeto de estudos, com variáveis linhas de pesquisa e perspectivas diferentes para assimilar seus sentidos e relevâncias.

As pesquisas de Cultura da Organização são uma ferramenta muito potente, conveniente e econômica para medir o bem-estar de uma empresa.

Ele mede e avalia muitos dos atributos que os pesquisadores descrevem como os principais constituintes da cultura organizacional.

Ele mede fatores integrais que levam ao sucesso de um negócio. Por meio de uma série de perguntas fáceis de responder, que um funcionário pode responder a seu critério, ele fornece o diagnóstico atual da cultura da empresa líder.

A pesquisa em si não é uma resposta para classificar as coisas. Ajuda a identificar o que as pessoas gostam, o que não gostam, o que desejam, coisas que as motivam, as equipam e as tornam mais produtivas.

Isso, então, atua como um ponto de partida para o gerenciamento de áreas para abordar, tomar ações corretivas, coisas para trabalhar e coisas para parar.

Isso forma um processo recursivo, garantindo que as coisas se movam na direção certa dentro da organização e se a cultura é consistente.

Medir a cultura da empresa de maneira consistente e tomar ações corretivas regularmente ajuda uma organização a se distanciar.

Ao se privilegiar o estudo da cultura, privilegia-se o ser humano como componente fundamental, que, embora imprevisível em suas ações do ponto de vista individual, apresenta certa previsibilidade enquanto membro de um grupo social, pois compartilha com outros uma série de pressuposições que determinam suas escolhas individuais (DIAS, 2007). Pode-se afirmar que qualquer grupo que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura.

Neste contexto, vários instrumentos de pesquisa da cultura organizacional foram elaborados para analisar a cultura como o de Hofstede (1991).

## 2.2 MODELO DE HOFSTEDE

Geert Hofstede (1928 – 2020), autor de *Culture's Consequences* e *Cultures and Organizations* (2001), foi inspirado pelo culturalismo. Sua visão da cultura foi baseada na seguinte definição:

“A cultura é o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, sobretudo recebida e transmitida pelos símbolos, e que representa sua identidade específica: ela inclui os objetos concretos produzidos pelo grupo. O coração da cultura é constituído de ideias tradicionais e de valores que estão ligados. ”

Para desenvolver a sua teoria, Hofstede utilizou uma proposta de pesquisa de funcionários em setores da empresa IBM (A International Business Machines Corporation), uma multinacional dos anos 70. Com finalidade da análise de entender por que as filiais continuavam a ser geridas de formas diferentes conforme os países, apesar dos esforços de colocar um único modelo de gestão em prática.

Os estudos de Hofstede demonstraram que existem grupos culturais nacionais e regionais que afetam o comportamento de sociedades e organizações, e que são muito persistentes através o tempo, não sendo tão propícias as mudanças. O modelo de Hofstede consiste em seis dimensões, que permitem levantar informações sobre a cultura real e a cultura ideal, possibilitando ajustes para apoiar a estratégia definida pela empresa. A teoria das dimensões culturais de Hofstede é uma estrutura para comunicação.

### 2.2.1 INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO

Esta dimensão leva em consideração as relações entre individualidade e coletividade. Aqui, mede-se até que ponto as pessoas sentem que têm de tomar

conta somente de si próprias, ou de suas famílias e das organizações a que pertencem.

Em outras palavras, essa dimensão avalia se as organizações sociais são mais coletivas ou individuais. São características comuns das culturas coletivistas: foco em “nós”; relacionamentos são mais importantes do que as tarefas; cumprir com as obrigações impostas pelo grupo é fundamental; manter a harmonia e evitar o confronto direto é imperativo.

É o poder do grupo sobre o indivíduo, ou seja, os interesses do grupo que dominam os interesses singulares que distingue as sociedades coletivistas das individualistas (HOFSTEDE, 2010)

## **2.2.2 MASCULINIDADE X FEMINILIDADE**

Hofstede já propunha um maior entendimento quanto ao papel de homens e mulheres na sociedade e organizações, cujos mesmos comportamentos se diferem de uma sociedade para outra. Cita-se, “A cultura de um país é predominantemente uma ou predominantemente outra. Se em um país mais pessoas possuem valores masculinos, menos pessoas possuem valores femininos.”

A teoria aponta que são características comuns das culturas femininas: foco em qualidade de vida; compaixão para com os menos afortunados; resolução de conflitos por meio do compromisso e da negociação; as recompensas são baseadas na igualdade.

São características comuns das culturas masculinas: foco na ambição; viver para trabalhar; Desafio, ganhos, reconhecimento e avanço são importantes; admiração pelo o sucesso; resolução de conflitos de modo a permitir que os mais fortes ganhem.

Dependendo dos níveis analisados durante a pesquisa, poderá ter dissoluções ao tentar comparar as culturas dessas sociedades inteiras, ou mesmo dentro da própria organização.

Para Barros e Prates, com o livro O Estilo Brasileiro De Administrar, cita:



“Toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais” (1996, p. 64).

### **2.2.3 EVITAR A INCERTEZA**

Analisa o quanto a convivência com incertezas e riscos são encaradas e assimiladas por uma cultura através de seus protagonistas, se incertezas e adaptações são bem aceitos ou se geram angústias e ansiedades que não são bem apreendidas e endereçadas. Tem muito a ver com preceitos de planejamento perfeito e garantias de antecipação, evitando mudanças e surpresas.

Ou seja, reflete o sentimento de desconforto ou insegurança que as pessoas demonstram diante de riscos e imprevistos e situações não estruturadas. O quão ameaçados esses indivíduos sentem-se por situações desconhecidas.

De acordo com Hofstede, as organizações podem ser definidas como racionais ou não racionais. As sociedades irracionais possuem uma forte convicção de não se adaptar a mudança, são as empresas que não gostam de assumir riscos, seguindo as leis decretadas pela organização. Por outro lado, as organizações racionais, acompanha melhor as mudanças e se adapta as situações conforme é necessário na tomada de decisões.

### **2.2.4 DISTÂNCIA DO PODER**

Também conhecida por “distância hierárquica”, essa dimensão dá a medida de quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade.

Hofstede estabelece os sistemas de valores daqueles que têm menos poder como medida. É uma dimensão mais relacionada a diferentes sociedades que

buscam por formas para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Características comuns: a desigualdade é aceita; há uma hierarquia por necessidade; aqueles que têm poder têm privilégios; a mudança acontece por meio de revoluções.

Porém, em organizações em que a distância de poder tem o índice baixo, se trata de uma correlação entre colaborador e seus chefes é priorizado o estilo de consulta mútua. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (HOFSTEDE, 1991).

### **2.2.5 ORIENTAÇÃO A LONGO PRAZO X CURTO PRAZO**

Relacionado a continuidade, estabilidade, o quanto uma sociedade possui valores e crenças de mais longo prazo, suportado por sua história e tradições. Há uma razão em valorizar o entendimento e uso de tradições e aprendizados seculares na percepção e construção de um futuro acoplado à sua história e características enquanto segurança, empreendedorismo, inovação, responsabilidades, etc.

Em poucas palavras, essa dimensão verifica a quão pragmática/científica ou o quão passiva a explicações uma sociedade é, contraponto orientações de curto e longo prazo. São características comuns de culturas de curto prazo: a necessidade de esforços que produzam resultados imediatos; a pressão social para gastar mais; a prevalência de lucros imediatos diante das relações.

E entre as características comuns de culturas de longo prazo, podemos citar: a perseverança e o esforço que produzem resultados lentamente; a importância de se economizar e ser cuidadoso com os recursos e a disposição para adiar seus próprios desejos por uma boa causa.

### **2.2.6 INDULGÊNCIA X RESTRIÇÕES**

Indulgência significa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de necessidades básicas humanas relacionadas com felicidade, em aproveitar a vida e se divertir. Restrição significa uma sociedade que suprime a satisfação destas necessidades e as contorna ou regula por meio de normas sociais rígidas. Por exemplo, regras inquestionáveis relativas à interação humana, gestão de tempo, resultados e meios possíveis.

Pessoas em sociedades classificadas por uma pontuação alta em Indulgência geralmente exibem uma disposição maior para realizar seus impulsos e desejos no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e tendem ao otimismo. Além disso, dão maior importância ao tempo de lazer, agem de forma mais livre e gastam o dinheiro como desejam, sem muito planejamento.

## 2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A empresa compõe basicamente por pessoas, elas são o elemento fundamental capaz de fazer com que uma marca tenha sucesso ou não no mercado de atuação. A cultura organizacional guia as ações de todos os colaboradores envolvidos nos processos de uma organização.

A cultura organizacional é um conceito mais denso que o clima, que exige maior esforço para que mudanças aconteçam. Logo, trata-se de um conceito que deve ser observado sempre em longo prazo, sob um olhar estratégico capaz de implementar, na prática, os hábitos, rituais e valores desejados.

O clima, por sua vez, é mais flexível. Pequenas ações cotidianas, como uma melhora na cesta de benefícios ou otimizações estruturais no escritório têm impacto direto no clima. Portanto, o clima é mais sobre os colaboradores do que sobre a empresa em si. Ele vem da percepção que os colaboradores têm sobre sua própria experiência no trabalho.

Isso evidencia a importância da cultura organizacional como um alicerce das ações e práticas de uma empresa, bem como a prática de gestão de pessoas e seus resultados. Uma cultura organizacional positiva procura ampliar não só os que ocupam cargos de gestão, bem como todos que compõem de uma organização, que tenha foco em pessoas e em resultados, entre outras.

Quando uma empresa estimula seus colaboradores a desenvolverem suas habilidades, contribui significativamente com novas ideias, que faz com que a própria empresa atinja o sucesso, esta terá uma cultura organizacional com firmes alicerces.

O clima organizacional, por exemplo, consiste em um indicador de satisfação dos membros e colaboradores da empresa em relação a diferentes aspectos que fazem parte da sua cultura organizacional, sobretudo no que afeta diretamente a qualidade do ambiente de trabalho.

Nesse viés, ressaltamos a importância do RH na cultura organizacional, pois é ele que criará, junto às lideranças, o planejamento estratégico das empresas e disseminará conceitos e processos importantes para seus membros. O RH tende a ser um forte aliado na implementação das diretrizes que compõem o sistema de Cultura organizacional.

Por mais que cada membro de uma empresa realize seu trabalho de forma individual, é necessário que haja um sentimento constante de coletividade. O indivíduo compõe uma equipe, e essa interação é formada de acordo com as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades propostas e cumprimento de metas.

A relação existente entre clima e cultura organizacional, é que ambos se complementam, mas, apresentam especificidades que determinam o status quo da organização. O clima organizacional é um fenômeno temporal, isto é, referência um dado momento da empresa caracterizado pelo estado de ânimo de seus funcionários, já a cultura é decorrência das práticas exercidas ao longo da história da empresa.

Compreender e identificar a cultura e o clima organizacional é relevante para o processo de gestão, pois tanto as estratégias, objetivos, modo de operar e o comportamento das pessoas são influenciados pelos mesmos, que também determina o caminho que a organização deverá seguir.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complicado, pois busca organizar numerosas atitudes, sentimentos e percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização. Que são, por exemplo, satisfação, insatisfação e indiferença

O clima organizacional não é algo que se pode ver ou tocar, mas é facilmente percebido pelo comportamento dos colaboradores da empresa.

É complexo porque está ligado ao individual de cada colaborador, tendo como parte da dificuldade a satisfação que pode mudar de individuo para individuo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. É um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho.

As primeiras análises do clima interno das organizações foram feitas entre 1924 e 1933. O fato das organizações se importarem com as condições de trabalho, foram suficientes para que os colaboradores se sentissem mais motivados em relação a organização.

Funcionários felizes são colaboradores mais produtivos. Essa teoria iniciou-se em 1930 e 1940. Embora que em 1980, alguns autores classificaram a análise como “ilusória”, dizendo que a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho era baixa. Mas a pouco tempo, mais de 300 estudos sobre a mesma análise, comprovou uma relação razoavelmente alta entre satisfação e o desempenho no trabalho.

Tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, deixando mais fácil o relacionamento interpessoal, ainda reduz acidentes, doenças, a falta de pontualidade e rotatividade de pessoal.

Para Coda (1997), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

A organização passou a ser o foco central na vida dos funcionários, tanto que para Bittencourt, aponta que:

(...) na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. (BITTENCOURT, 2008, p. 136)

### **2.4.1 ESTRESSE EM EQUIPES DE TRABALHO**

O bem-estar do trabalhador constitui um dos resultados organizacionais que deveria ser tão valorizado quanto o desempenho.

Autores como Murta e Tróccoli (2007) apontam que elevados níveis de estresse ocupacional representam uma ameaça à disposição e saúde dos trabalhadores. Sobre o estresse ocupacional, Paschoal e Tamayo (2004), manifestam que não existe uma única concepção. Já Jex (1998) afirma que as definições de estresse se diferenciam pelo aspecto privilegiado e apresenta três visões.

A primeira delas destaca a presença dos fatores estressores que existem no cenário organizacional e explica adotando de forma metafóricamente, a ideia de pressão física, que resulta em alteração temporária ou permanente no material sobre o qual é aplicada.

Como segunda concepção, o autor cita o entendimento da inquietação pelas respostas dadas pelos indivíduos aos fatores estressores vivenciados no trabalho. E por fim, a terceira abordagem entende o estresse quanto a experiência subjetiva da pessoa, focando no processo na qual se vinculam conforme o impacto das demandas de trabalho nos trabalhadores.

A motivação está ligada ao clima organizacional e dela se caracteriza o grau de satisfação ou frustração dos funcionários que influencia e é influenciado pelo ambiente interno da organização.

Na produtividade, uma empresa é eficaz quando alcança suas metas e objetivos. E organizações onde a satisfação no trabalho predomina se aproximam de um melhor resultado.

Daft afirma “a motivação do empregado afeta a produtividade”. Por isso, é importante o clima organizacional, um colaborador motivado é mais produtivo para a empresa conseguir os seus resultados e metas, investindo em melhores condições de trabalho, e isso vira um ciclo virtuoso.

O clima organizacional positivo, ajuda na capacidade da empresa de atrair e reter colaboradores competentes que colaboram com os resultados sonhados.

## **2.4.2 ENDOMARKETING NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

O capital humano tem ganhado destaque com o fator estratégico dentro das organizações. Pensando no seu crescimento e desenvolvimento, o endomarketing trabalha a estratégia de marketing voltada para o público interno da empresa. Dada a sua estratégia tão importante quanto qualquer outra, se compreende que são os colaboradores os principais envolvidos nos processos da empresa. São esses quem possuem o potencial de reduzir custos, aumentar a eficiência, melhorar as vendas, fidelizar os clientes e aumentar o lucro final.

As organizações buscam competitividade e estão investindo na orientação estratégica de seus clientes internos, para acompanhar o ritmo da instituição com a concorrência do mercado.

Estimular a capacitação dos colaboradores é mantê-los satisfeitos, e para isso não há necessidade de muito trabalho ou investimento.

De acordo com Chiavenato (2004, p.4):

[...] as pessoas passam a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Uma estratégia bem-sucedida aumente o grau de compromisso, lealdade e motivação entre os colaboradores quando percebem que fazem parte de uma



organização, onde um dos principais fatores prioriza a qualidade do trabalho e, o bem-estar.

Trabalhar o Endomarketing nas empresas, muitas vezes, é um desafio. Especialmente quando ainda acreditam que o Marketing é apenas uma estratégia que deve ser executada externamente, com foco total nos clientes.

Muitas empresas que já entendem a importância dos seus colaboradores conseguem criar uma comunicação efetiva e um ambiente de trabalho mais participativo. Porém, para que o Endomarketing seja executado da melhor forma, é fundamental que o time de Marketing esteja aliado com o setor de RH.

Existem ações de melhorias que ajudam para a comunicação interna das empresas:

Quadro 2 – Ações de melhorias

<b>DESENVOLVA AÇÕES E OFEREÇA FEEDBACKS</b>	Desenvolva ambientes onde os colaboradores também possam vozes ativas para fornecer feedbacks e sugestões para a empresa. Isso só fortalece a cultura do envolvimento na tomada de decisões importantes.
<b>CRIE POLÍTICAS DE BENEFÍCIO</b>	Você deve encontrar formas de reconhecer e premiar um colaborador que realiza ações benéficas para a empresa.
<b>OFEREÇA CAPACITAÇÕES</b>	Ofereça cursos e treinamentos com uma boa frequência para que eles estejam em constante aprendizado. Isso será positivo para ambas as partes.
<b>AMBIENTES AGRADÁVEIS</b>	É fundamental que os ambientes corporativos possuam áreas para compartilhamento de ideias, espaço para alimentação e outros ambientes que torne tudo mais acolhedor.

<b>ESTABELEÇA METAS</b>	Criar metas é uma boa estratégia para manter os colaboradores motivados, desde que elas sejam tangíveis. Isso porque de nada adianta trabalhar para alcançar algo fora da realidade.
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

### 2.4.3 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A leitura do clima organizacional se torna um importante instrumento para conhecer e compreender o ambiente interno a partir do mapeamento de suas necessidades e tem o objetivo avaliar, medir a diferenças das percepções dos funcionários em relação à organização, de retratar os aspectos que configuram o momento motivacional por meio da apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações dos funcionários. Os resultados servirão de orientação para definição de planos de melhorias para a produtividade e ambiente interno de trabalho (LUZ, 2003).

As pesquisas de clima orientam como guiar os colaboradores, tendo como principal objetivo entender como os colaboradores de um negócio estão se sentindo em suas rotinas. Além de:

- Metrificar e apontar oportunidades de melhorias no ambiente organizacional;
- Ouvir os colaboradores e entender como as mudanças podem ser suavizadas;
- Identificar o que trava o desempenho dos profissionais;
- Aumentar a inovação no ambiente;
- Coletar dados para tomar decisões estratégicas e conscientes.

Existe uma vasta literatura abordando como aplicar uma pesquisa de campo por meio de formulários de pesquisa e de como analisar e interpretar os dados levantados.

Recomenda-se que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta

forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos.

A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher as fichas de pesquisa e apresentar críticas e sugestões na folha avulsa. Dessa forma, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa. Porém, várias empresas têm elaborado e aplicado sua própria pesquisa e obtido bons resultados.

Existem outros modelos desenvolvidos para empresas ou órgãos específicos, um dos mais aplicados são o levantamento dos dados por meio de fichas de avaliação, que são analisados os seguintes fatores de influência:

### Quadro 3 - Fatores de Influência Interno

<p><b>Ambiente de trabalho</b> - estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;</p>	<p><b>Vida profissional</b> – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.</p>
<p><b>Assistência aos funcionários</b> - estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;</p>	<p><b>Segurança profissional</b> – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;</p>
<p><b>Remuneração</b> – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;</p>	

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

### Quadro 4 - Fatores de Influência Externo

<p><b>Política e Economia</b> – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado</p>	<p><b>Saúde</b> – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental,</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

por estes itens na motivação dos funcionários;	um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
<b>Convivência familiar</b> – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;	<b>Investimentos e despesas familiares</b> – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
<b>Férias e lazer</b> – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;	

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

Antes de iniciar a coleta de dados, é necessário fazer um amplo trabalho de conscientização junto aos funcionários para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa de clima organizacional. Nesta conscientização, é necessário frisar a importância da máxima sinceridade nas respostas das questões apresentadas, para que seja possível obter os dados mais fiéis possíveis mostrando claramente como está o nível de relacionamento entre a empresa e os seus funcionários.

#### **2.4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES**

Finalizada a coleta dos dados obtidos, é possível basear com a aplicação da pesquisa, uma relação entre empresa e funcionário dos problemas que já estavam ocorrendo na empresa. Com isso, é discutido os indícios dos tópicos que foram analisados, e juntamente com as dificuldades não manifestadas anteriormente.

Após elaborar esse mapeamento, é necessário aplicar planos de ações e soluções para as complicações apresentadas e tomar medidas organizacionais o mais breve possível, com novas soluções definitivas para a empresa.

A solução de cada problema vai depender da gravidade dos recursos necessários para a solução, incluindo os financeiros, materiais, humanos e o fator de tempo; dos problemas detectados e a sua solução conjunta; do esforço conjunto e da confiança mútua entre a empresa e seus funcionários para a solução destes problemas; e da capacidade dos administradores em encontrar boas soluções para as situações.

Com isso, permite avaliar com bastante realismo o clima organizacional nas organizações, levantando seus problemas, críticas e sugestões, o que permite sanar diversos pequenos problemas e encontrar caminhos viáveis para a solução de outros problemas de maior porte, ambos desconhecidos da alta administração e que comprometiam um melhor clima organizacional. Os dados obtidos também permitiram reavaliar e/ou reestruturar diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, estrutura e complexidade organizacional, tecnologias utilizadas, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento organizacional, processos decisórios.

Contudo, propõe-se a mostrar uma forma de levantar os problemas, porém, a solução dos mesmos vai depender dos recursos disponíveis, do estilo gerencial, da política e da estratégia para os Recursos Humanos de cada empresa. Por isso, é importante cada empresa deverá solucionar seus problemas da melhor forma possível dentro de suas limitações e restrições.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia é uma etapa que busca apresentar os procedimentos metodológicos utilizados em um tema específico. Para Prodanov e Ernani escritores do livro Metodologia do Trabalho Científico 2º edição (2013) afirmam as pesquisas como:

“A Pesquisa Científica visa a conhecer cientificamente um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica. O produto da pesquisa científica deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Na vida acadêmica, a pesquisa é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas sugeridos ou propostos pelos professores e orientadores.” (p. 49)

Para Gil (2002) descreve a importância da aplicação de questionários, indicando que em relação a outras técnicas, considera-o um instrumento rápido e econômico para alcançar os resultados, não exigindo treinamento de pessoal e garantindo o anonimato dos respondentes.

#### **3.1 PESQUISA DE ESTUDO DE CAMPO**

Para análise de caso por meio de métodos da coleta de dados, foi realizada duas pesquisas de clima organizacional, a primeira com questionários entre 5 colaboradores do departamento financeiro e atendimento da Prefeitura Municipal de Cajuru, do estado de São Paulo. E a segunda em uma escola de Educação Básica que solicitou anonimidade, e assim atendido em não citar do nome da instituição nesta pesquisa.

Com a técnica de coleta de dados, será utilizado questionário de escala de satisfação, que é uma das formas mais vantajosas em se obter as respostas mais claras e objetivas do entrevistado sobre o clima organizacional da empresa. Para Prodanov e Ernani consideram que quando o pesquisador apenas registra

e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (2013).

Com isso, será apresentado o nível de satisfação justificando como as empresas tem lidado ou não com o bem-estar de seus colaboradores, seguidamente decidir por meio da análise, formas de atender processos para conseguir melhores avanços. No caso desta pesquisa, a mesma será realizada através de um censo com os colaboradores do setor de departamento financeiro e de atendimento.

### **3.1.2 PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA**

A pesquisa qualitativa e quantitativa utilizada nesta metodologia, se vale de questionários com perguntas em sua grande maioria abertas, ou seja, perguntas de múltipla escolha e perguntas de respostas abertas que tem o objetivo do respondente utilize suas próprias palavras.

Essas pesquisas são apropriadas para levantar indicadores de satisfação no tema estudado que visa medir atitudes, opiniões e preferências, relacionado em como a empresa estimula o bem-estar de seus colaboradores.

No desenvolvimento da pesquisa de natureza qualitativa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação. Essa forma de abordagem é empregada em vários tipos de pesquisas, inclusive nas descritivas, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre os fenômenos e também pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo.

A pesquisa quantitativa apresenta resultados que podem ser quantificados (dados numéricos, por exemplo), o que seria relevante para estudos com um

número elevado de amostras. O objetivo é medir informações sobre um assunto que já é conhecido. Desta forma, os dados coletados apresentam uma natureza mais estatística, sendo os resultados expostos em forma de gráficos, tabelas, etc.

Como comparativo explicativo, a comparação entre uma pesquisa qualitativa e quantitativa pode ser observada no quadro seguinte:

Quadro 5 – Pesquisa Quantitativa x Qualitativa

	<b>QUANTITATIVA</b>	<b>QUALITATIVA</b>
<b>COLETA DE DADOS</b>	Medidas fisiológicas e psicológicas (Formulários e questionários)	Entrevistas estruturadas ou não, dinâmicas de grupo e história de vida
<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	Analisa por meio de comparações numéricas (quadros e gráficos)	Analisa o conteúdo obtido e o discurso dos participantes

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)



### 3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 1

Neste quadro, apresenta-se o questionário que será aplicado com as devidas perguntas e os objetivos destas, entre 5 colaboradores do departamento financeiro e atendimento da Prefeitura Municipal de Cajuru, do estado de São Paulo.

Quadro 6 – Questionário 1

Questões de Clima Organizacional	
Perguntas	Objetivo
1- Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?	Reconhecer o nível de colaboração entre as áreas de atuação da empresa.
2- Você considera que o clima organizacional melhorou com o tempo?	Identificar se houve uma melhora ou decaimento com o clima organizacional durante o tempo.
3- Você tem autonomia para propor novas ideias para os superiores?	Compreender se há um incentivo nas ideias de criatividade e inovação com os colaboradores.
4- Você considera que a convivência na empresa é saudável e respeitosa?	Identificar se há uma boa relação interpessoal na empresa.
5- Você percebe a cultura organizacional da sua empresa como?	Entender se a empresa possui uma cultura fixa que agrada o ambiente em que convivem.
6- Classifique cada um dos fatores com: Insatisfeito; Indiferente; Satisfeito; Muito Satisfeito	Entender o nível de satisfação dos colaboradores sobre os seguintes fatores: Salários; Elogio e Reconhecimento; Participação; Benefícios; Aperfeiçoamento Profissional; Feedbacks sobre o trabalho; Incentivo à criatividade.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

A análise será feita por meio de gráficos percentuais que demonstrarão as respostas de cada um dos 5 colaboradores em relação as perguntas

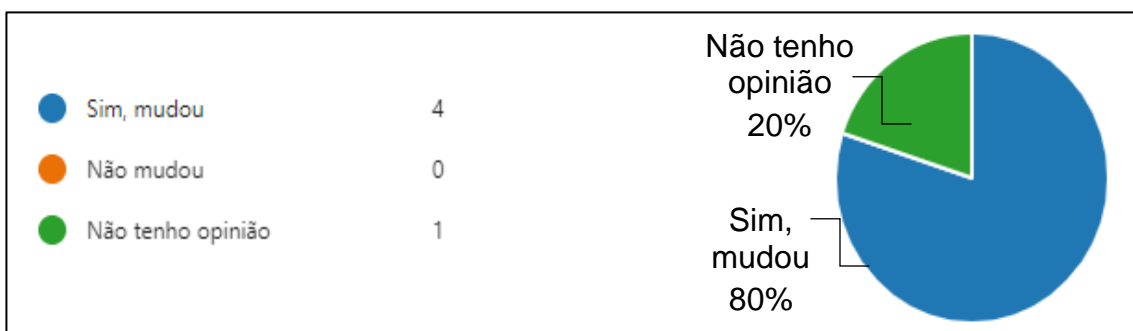
apresentadas. Identificando os fatores que influenciam no clima organizacional da Prefeitura Municipal de Cajuru, poderá ser feito um levantamento detalhado aos dados obtidos referentes a pesquisa.

Gráfico 1 – Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?



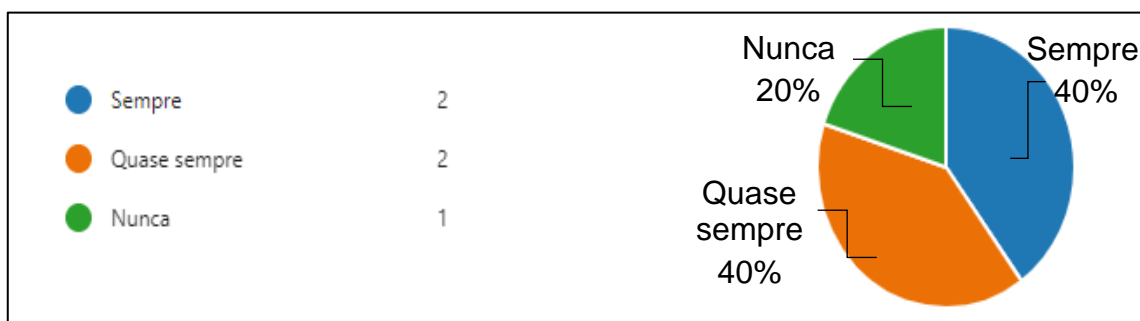
Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

Gráfico 2 – Você considera que o clima organizacional melhorou com o tempo?



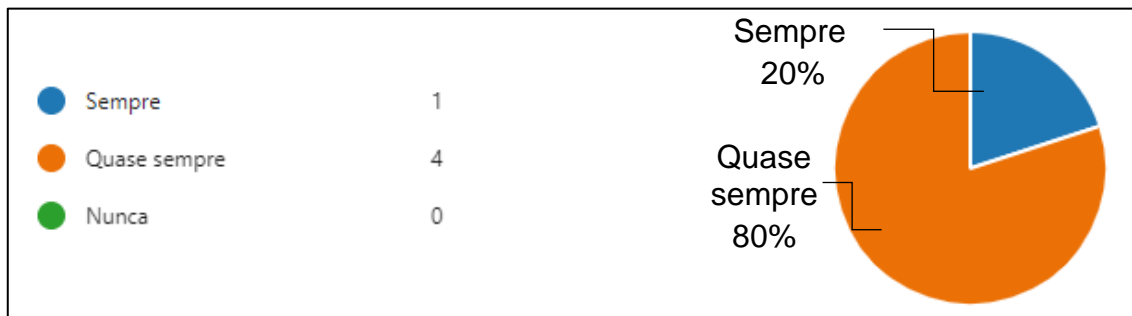
Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

Gráfico 3 – Você tem autonomia para propor novas ideias para os superiores?



Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

Gráfico 4 – Você considera que a convivência na empresa é saudável e respeitosa?



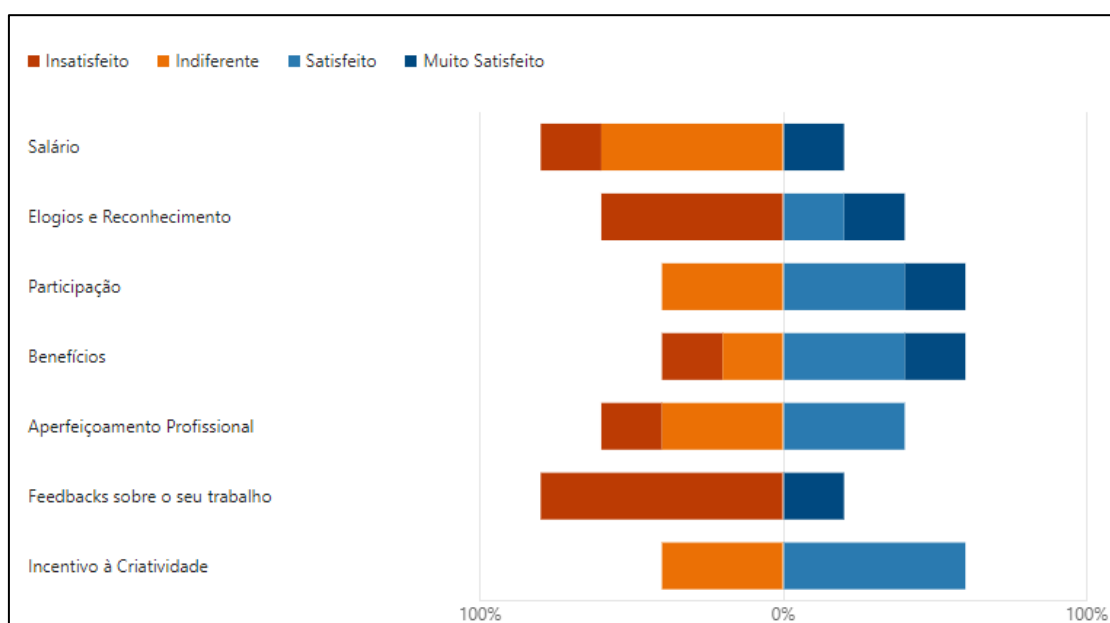
Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

Gráfico 5 – Você percebe a cultura organizacional da sua empresa como?



Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

Gráfico 6 - Classifique cada um dos fatores com:



Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

Com base nos resultados coletados no gráfico 6, nota-se por meio de uma análise geral entre esses 5 colaboradores que há uma certa indiferença em relação ao salário, e uma satisfação semelhante entre a participação e benefícios proporcionados pela empresa. No entanto, deixa a desejar a questão do aperfeiçoamento profissional, reconhecimento e feedback por parte dos diretores e líderes da organização.

De um ponto de vista amplo dos resultados apresentados, o departamento dessa empresa possui um bom clima no ambiente de trabalho, no entanto apresenta sim tópicos a serem melhorados e analisados com atenção. Para que no fim, se apresentar avanços, os coordenadores irão prosseguir com um local saudável e bem estruturado no intuito de preservar o bem-estar de seus colaboradores.

### 3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS 2

A seguir será realizada a análise de clima organizacional na escola de Educação Básica, respondida por 18 funcionários ativos da instituição de ensino.

Quadro 7 – Questionário 2

Perguntas de Clima Organizacional	Proposta
1- Como você considera o respeito entre os membros da equipe?	Questão objetiva direta Quantitativa
2- Como você avalia o clima do ambiente de trabalho na escola?	Questão objetiva direta Quantitativa
3- Como você avalia a qualidade da comunicação interna da equipe?	Questão objetiva direta Quantitativa
4- Como você considera a cooperação entre os departamentos na escola?	Questão objetiva direta Quantitativa
5- Como você considera a abertura para expressar suas opiniões e preocupações no ambiente de trabalho?	Questão objetiva direta Quantitativa
6- Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia?	Questão objetiva direta Quantitativa
7- Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha?	Questão objetiva direta Quantitativa
8- O seu trabalho impacta negativamente na sua vida pessoal?	Questão objetiva direta Quantitativa
9- O treinamento que a escola oferece me capacita a desenvolver de forma adequada o meu trabalho.	Questão objetiva direta Quantitativa
10- Você sabia a importância do Clima Organizacional em uma instituição? Se sim, nos conte o que pensa sobre.	Questão aberta interpretativa Qualitativa

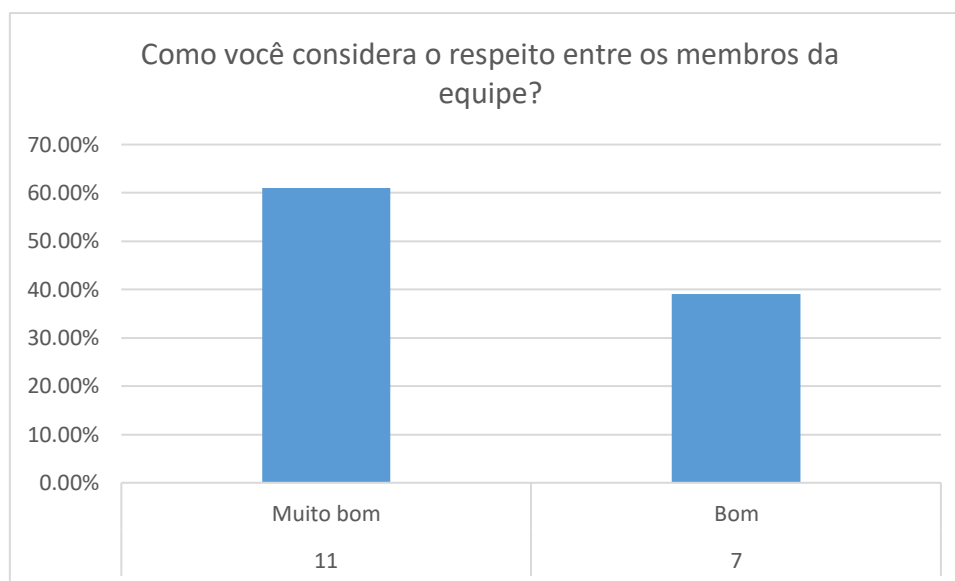
A análise de dados da pesquisa será realizada por meio de tabelas que demonstrarão os dados obtidos pela aplicação do questionário. Além das tabelas, serão utilizados para demonstração da análise de dados os gráficos de coluna.

**Tabela 1** – Como você considera o respeito entre os membros da equipe?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	11	Muito bom	61,00%
	7	Bom	39,00%
	0	Ruim	0,00%
	0	Péssimo	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Gráfico 7** - Como você considera o respeito entre os membros da equipe?



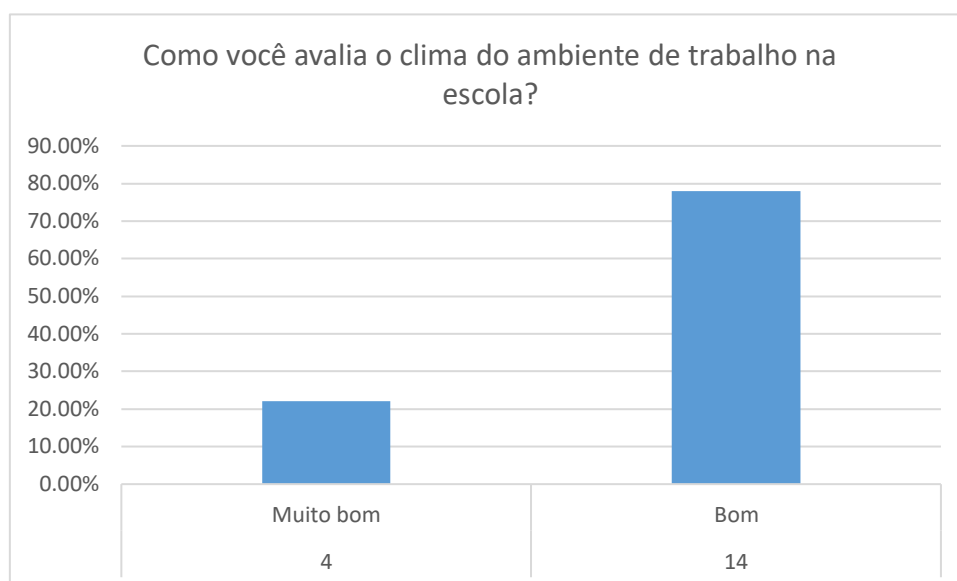
Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 2** – Como você avalia o clima do ambiente de trabalho na escola?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	4	Muito bom	22,00%
	14	Bom	78,00%
	0	Ruim	0,00%
	0	Péssimo	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 8 – Como você avalia o clima do ambiente de trabalho na escola?



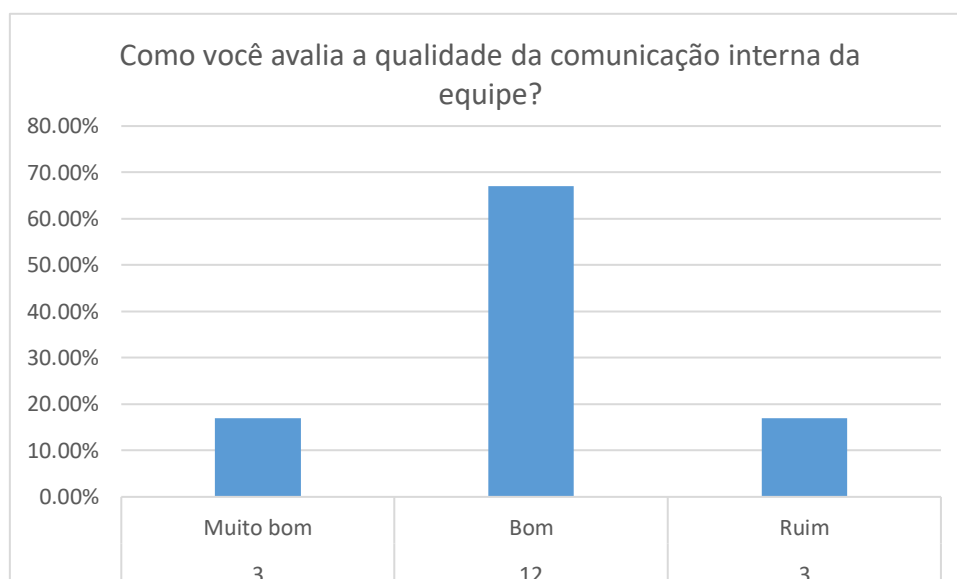
Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3 - Como você avalia a qualidade da comunicação interna da equipe?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	3	Muito bom	17,00%
	12	Bom	67,00%
	3	Ruim	17,00%
	0	Péssimo	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 9 – Como você avalia a qualidade da comunicação interna da equipe?



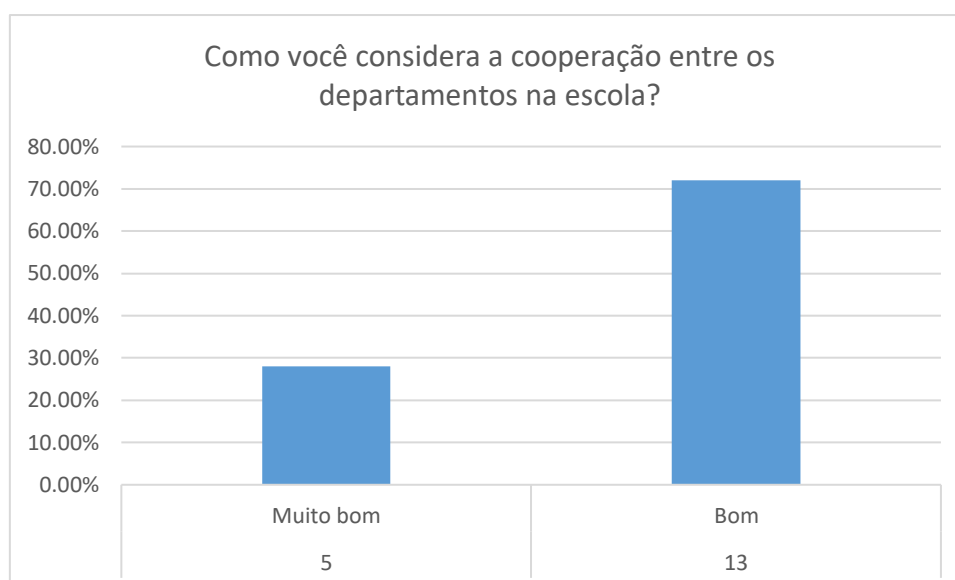
Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 4** – Como você considera a cooperação entre os departamentos na escola?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	5	Muito bom	28,00%
	13	Bom	72,00%
	0	Ruim	0,00%
	0	Péssimo	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Gráfico 10** – Como você considera a cooperação entre os departamentos na escola?



Fonte: Elaborado pelos autores.

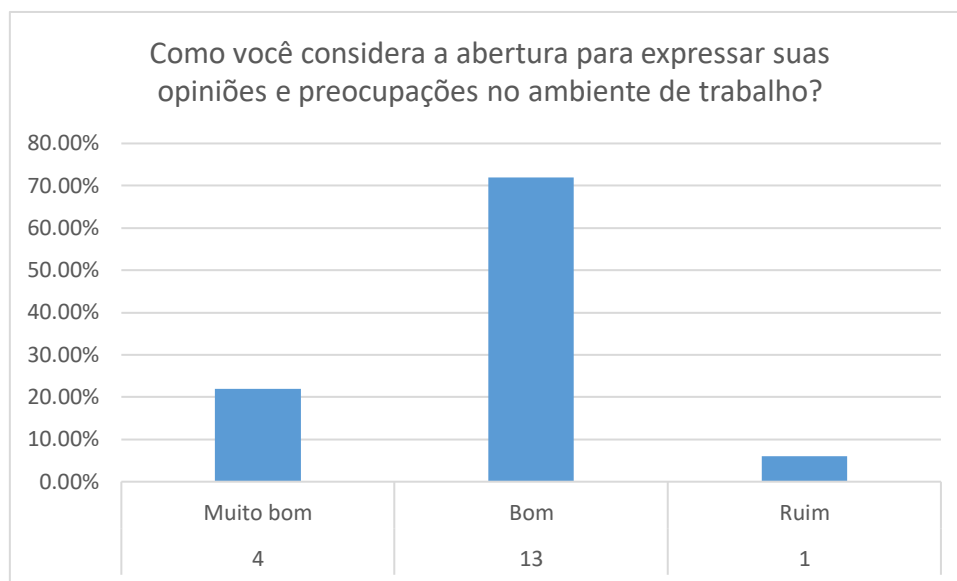
**Tabela 5** – Como você considera a abertura para expressar suas opiniões e preocupações no ambiente de trabalho?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	4	Muito bom	22,00%
	13	Bom	72,00%
	1	Ruim	6,00%
	0	Péssimo	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.



Gráfico 11 – Como você considera a abertura para expressar suas opiniões e preocupações no ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 6 – Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	17	Sim	94,00%
	1	Não	6,00%
	0	Não tenho opinião	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Gráfico 12 – Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia?



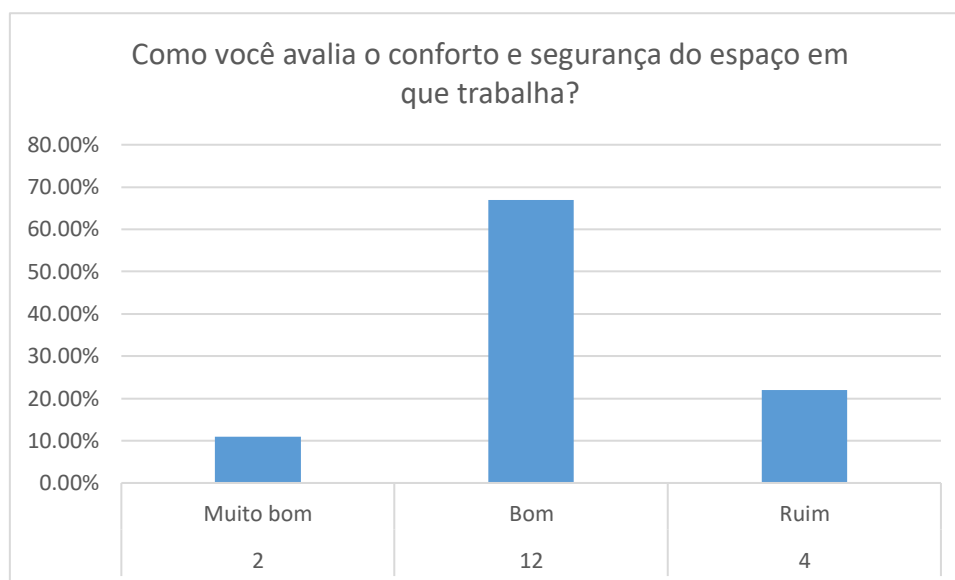
Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 7** – Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	2	Muito bom	11,00%
	12	Bom	67,00%
	4	Ruim	22,00%
	0	Péssimo	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Gráfico 13** – Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha?

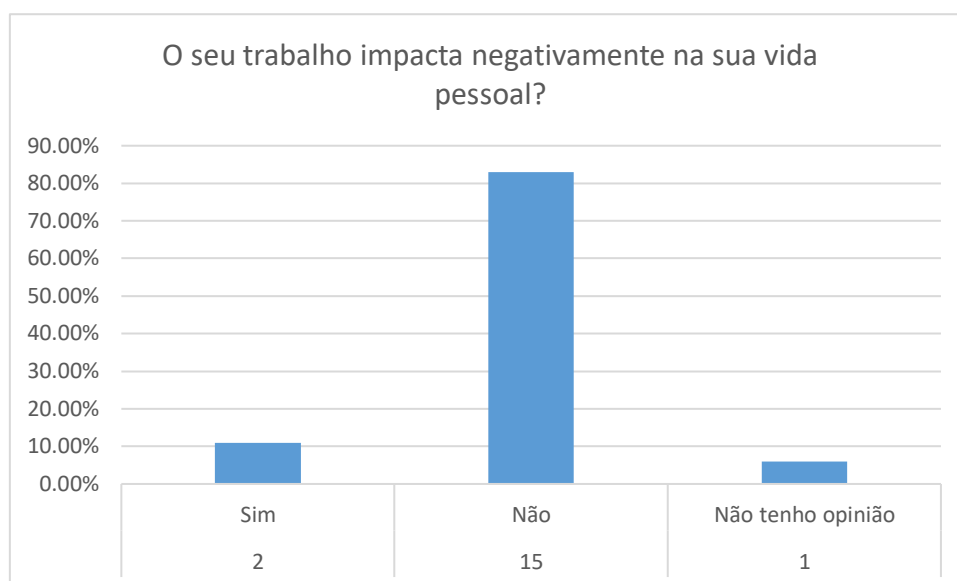


Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 8** – O seu trabalho impacta negativamente na sua vida pessoal?

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	2	Sim	11,00%
	15	Não	83,00%
	1	Não tenho opinião	6,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Gráfico 14 – O seu trabalho impacta negativamente na sua vida pessoal?

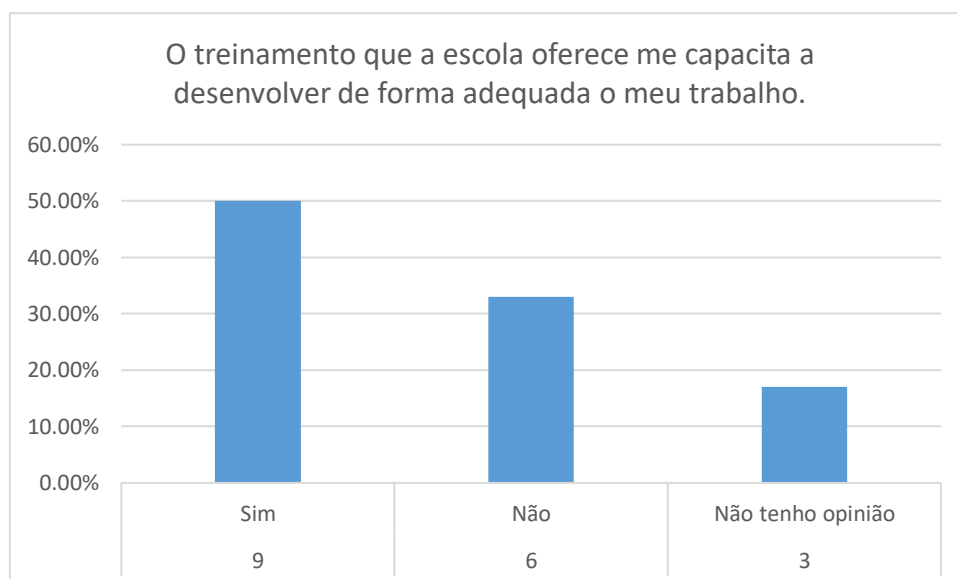


Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 9** – O treinamento que a escola oferece me capacita a desenvolver de forma adequada o meu trabalho.

	<b>Qtd.</b>	<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
	9	Sim	50,00%
	6	Não	33,00%
	3	Não tenho opinião	17,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>

Gráfico 15 – O treinamento que a escola oferece me capacita a desenvolver de forma adequada o meu trabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a proposta qualitativa, foram coletadas respostas dos 18 funcionários que opinaram sobre o tema estudado e se conheciam sobre a sua importância para as análises feitas.

Quadro 8 – Você sabia a importância do Clima Organizacional em uma instituição? Se sim, nos conte o que pensa sobre.

1	anonymous	Muito importante a cooperação no ambiente de trabalho
2	anonymous	Sim , isso faz com que a instituição cresce e os funcionários trabalham felizes e desempenham melhor a sua função
3	anonymous	É importante para que possamos desenvolver um trabalho de qualidade
4	anonymous	Sim. As relações interpessoais são essenciais para que a instituição escolar se desenvolva.
5	anonymous	Acredito que um ambiente, seja ele qual for, a relação entre as pessoas que ali trabalham deve ser cordial e amigável para que tudo ocorra bem e, assim, a instituição tenha um rendimento positivo, sem conflitos.
6	anonymous	-
7	anonymous	O Clima Organizacional é de extrema importância nas instituições pois ele impacta diretamente no bem-estar, na motivação e na produtividade dos colaboradores. É fundamental que as lideranças dessas instituições, junto com o RH, mantenham um ambiente de trabalho agradável e seguro para as pessoas da equipe. Um bom ambiente interno não traz benefícios apenas aos colaboradores e às instituições; ele é responsável pela saúde física e mental das pessoas, que quando valorizadas pela instituição e pelos colegas, ficam motivadas e facilitam o relacionamento interpessoal.

8	anonymous	Sim, o clima da escola é do ambiente de trabalho deve ser acolhedor, em equipe, com cooperação, mas algumas vezes o gestor não faz isso. Já todos os outros colaboradores são unidos e fazem o trabalho com carinho..
9	anonymous	Sim. O trabalho em equipe é importantíssimo temos que ouvir as pessoas aceitar as críticas construtivas para melhoramos. A opinião e sugestão de todos se torna uma gestão democrática.
10	anonymous	É muito importante
11	anonymous	Organização e respeito em um ambiente escolar, é primordial, para saúde mental, física e psicológica de ambos. Tanto alunos quantos educadores e funcionários.
12	anonymous	Sim
13	anonymous	Sim. É muito importante.
14	anonymous	-
15	anonymous	Sim para que haja um ambiente confortável e produtivo a organização é fundamental, onde todos cumprindo sua função com dedicação, comprometimento, flexibilidade e pontualidade.
16	anonymous	-
17	anonymous	-
18	anonymous	Como uma boa organização em equipe, tudo fica mais melhor a ser desempenhado.

Fonte: Desenvolvido pelo Microsoft Forms (2023)

De uma forma geral, a instituição se mostrou bem atenciosa com o bem-estar de seus funcionários, porém há fatores do ambiente interno que deram um pouco mais de destaque por conta da quantidade de respostas de avaliação média apresentadas como clima organizacional interno “bom”.

As respostas descritivas nos apresentaram as opiniões de cada funcionário, e como efeito, afirmaram que sim reconhecem a importância do clima organizacional para com os professores e os alunos que perduram na escola.

Contudo, nota-se que mais da metade dos colaboradores estão satisfeitos com o clima de trabalho, observando uma boa integração entre os mesmos.

### 3.4 MELHORIAS

A partir desses dados obtidos na pesquisa, é possível planejar novas formas de melhorias para o clima organizacional, cuja a finalidade é o desenvolvimento de alguns fatores apontados que necessitam de uma certa atenção, que são elas:

Quadro 9 – Formas de Melhorias

Clima Organizacional
- Realizar pesquisas de clima organizacional periodicamente, especialmente que seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa.
- Melhorar formas de incentivar seus colaboradores por meio de reconhecimento e feedbacks, sendo por meio de recompensas financeiras ou não financeiras, como um gesto de agradecimento.
- Sempre criar formas de oportunidade de crescer na empresa, e melhorar a satisfação e motivação de seus colaboradores.
- Diagnóstico do clima da empresa com base na opinião dos funcionários;
- Sugestões de melhorias nos pontos indicados pelos participantes;
- Apresentação dos pontos fortes apontados pelos colaboradores, com sugestões de maior reforço aos aspectos positivos;
- Reavaliação do planejamento estratégico a partir do comportamento organizacional da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O clima de uma empresa não é uma coisa tangível que pode ser criada, entretanto, pode ser alterado caso seja identificado que está interferindo na produtividade dos colaboradores e do negócio.

Estar entre as empresas que investem no bem-estar dos funcionários significa ter resultados mais positivos, colaboradores mais produtivos e lucros maiores.

Um estudo realizado pela Universidade do Sul da Califórnia, divulgado pelo portal Gazeta do Povo, mostrou que um trabalhador feliz é 31% mais produtivo, com o triplo de capacidade criativa e capaz de vender 37% a mais.

É possível notar nos resultados que todos os colaboradores têm uma maneira de comportamento diferente diante das situações particulares que cada um enfrenta nos dias atuais, e isso pode influenciar positivamente ou negativamente no desenvolvimento profissional no sentido de que algumas pessoas podem atuar de forma acelerada, outras de forma eficaz, outras dificultam a produção perante os problemas, outras trazem soluções aos seus superiores, sendo que desta maneira percebe-se que o nível de desenvolvimento profissional está ligado a esses valores.

Por finalidade, este estudo vai ser bastante benéfico e de grande importância para a organização e em uma contribuição prática, todos estes itens podem se tornar pontos fortes na empresa e eliminar assim alguns problemas que estão afetando o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho e podendo assim, conquistar todas as metas definidas pela empresa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta perspectiva, um clima organizacional positivo trará fatos benéficos para as organizações que procuram se preocupar com os desempenhos futuros da empresa. Um ambiente otimista e proveitoso irá motivar os colaboradores fazendo com que eles aumentem a sua produtividade, saber lidar com os desafios impostos e superá-los da melhor forma possível.

As pesquisas de clima organizacional, em sua forma geral, são extremamente benéficas para entender a situação do ambiente motivacional empresarial, sendo de pequeno porte ou uma empresa de grande porte. Manter uma boa frequência em assimilar os fatos apresentados, fará com que novas medidas serão facilmente implementadas pelo bem dos colaboradores da corporação. Um ambiente corporativo saudável e produtivo sugere boas práticas para manter o clima organizacional favorável a esse cenário, preocupando sempre com a satisfação profissional de cada um.

O colaborador busca em uma organização um ambiente com boas condições de trabalho, uma remuneração justa de acordo com seu cargo exercido, ter disponibilidade de treinamentos profissionais para crescer na empresa, e para finalizar benefícios e valorização em seu trabalho.

Portanto, Com as soluções de melhorias que foram apresentadas, poderá haver uma boa visão e uma grande diferença se forem redigidas corretamente entre os superiores e entender que sem um bom clima organizacional interno, a empresa irá impossibilitar de crescer devidamente dentro do mercado de trabalho.



## REFERÊNCIAS

Revista Científica, CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E APLICABILIDADE, FHO/UNIRRARAS V-1, n°2 / 2013

CORRALES, Juan. Blog/missão-e-visão. Rockcorrent, 2021.

BLOGSRUNRUNIT/dimensão-cultural/, 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humanos organizações São Paulo: Atlas, 2006.

CHIANENATO, Idalberto. Administração de Recurso Humanos: fundamento básico. São Paulo: Atlas, 1999.

BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da Silva. Endomarketing: como diferencial competitivo. Contribuciones a la Economía, Málaga/Esp, 2013.

PACHÚ, Ana Paula Vasconsellos, Luiz Eduardo PEREIRA, and Ronaldo MANCINI. "A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES." ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498 8.8 (2012).

HOFSTEDE, GEERT. Cultural Dimensions, Software of the Mind. Nova Iorque, Editora McGraw-Hill, 2010.

BITTENCOURT, D. F. de. Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático; design instrucional. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

MURTA, Sheila Giardini; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Intervenções psicoeducativas para manejo de estresse ocupacional: um estudo comparativo. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, v. 11, n. 1, 2009.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, v. 7, n. 1, 2008.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: *Boletim Administração em Pauta*, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, dez. 1993.

BITTENCOURT, Juliana Rodrigues. ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DA FORMA DE GESTÃO: um estudo de caso na empresa Unimed Uruguaiana. *Revista da Graduação*, v. 5, 2012.

*Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição*. (2013). (n.p.): Editora Feevale.