

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”
FACULDADE DE TECNOLOGIA - FATEC
GESTÃO EMPRESARIAL**

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL – Estudo de Caso Escola Técnica de
Santa Bárbara d’Oeste**

Mariana Torre de Almeida

AMERICANA – SP
2013

MARIANA TORRE DE ALMEIDA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL – Estudo de Caso Escola Técnica de
Santa Bárbara d'Oeste

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Reydner Furtado Garbero.

Americana – SP
2013

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

A449a	Almeida, Mariana Torre de Análise de clima organizacional: estudo de caso Escola Técnica de Santa Bárbara d'Oeste. / Mariana Torre de Almeida. – Americana: 2013. 43f.
	Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Reydner Furtado Garbero
	1. Sociologia organizacional I. Garbero, Reydner Furtado II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.
	CDU: 658.03

Bibliotecária responsável Ana Valquiria Niaradi – CRB-8 região 6203

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIANA TORRE DE ALMEIDA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL:
Estudo de Caso Escola Técnica de Santa Bárbara d'Oeste

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana.

Data: 04 / 12 / 2013

Nota: 9,0

Banca Examinadora:

Professor Me. Reydner Furtado Garbero (Orientador)

Professor Doutor Moacir Degasperi Junior

Professora Especialista Mariana Neukam Bellini

Aos meus pais,
Erivan e Meire.

Agradeço a Deus, pois sem Ele eu nada poderia fazer. Agradeço aos amigos e familiares pelo apoio e carinho oferecidos a mim desde sempre. Agradeço aos docentes do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial pelos preciosos ensinamentos e sobretudo agradeço ao professor Me. Reyner Furtado Garbero, pela compreensão, atenção e orientação e apoio oferecidos ao longo do semestre, sem o qual certamente eu não teria chagado ao fim desta jornada.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre clima organizacional realizado em uma instituição de ensino técnico na cidade de Santa Bárbara d'Oeste, no intuito de medir a satisfação dos colaboradores e a sua motivação. A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, e desenvolveu-se por meio de uma pesquisa de campo através de um questionário, contendo respostas com três níveis de pontuações que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa, aplicados a 18 funcionários, ou seja, 60% dos empregados. Conforme as variáveis analisadas, a relação entre os funcionários e a chefia foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando a colaboração existente no ambiente de trabalho. As variáveis como remuneração e benefícios apresentaram o menor índice de satisfação entre os funcionários, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, sua insatisfação pode contribuir para criar pressão no clima organizacional. Tal pesquisa se faz necessária para identificar as necessidades dos funcionários entrevistados, e possibilitar melhorias nas realizações de suas funções suprimindo as deficiências encontradas.

Palavras-chave: Clima Organizacional, motivação.

ABSTRACT

This paper aims to present a study on organizational atmosphere carried out in an institution of technical education in the city of Santa Bárbara D'Oeste, in order to measure employees' satisfaction and motivation. This research is characterized as a quantitative and qualitative and was developed through a field survey using a questionnaire containing three levels of responses with scores that identified the factors that influence the organizational atmosphere of the company, applied to 18 employees, or 60% of the employees. As the variables analyzed, the relationship between employees and management, they showed highest rate of satisfaction, reinforcing the existing collaboration in the workplace. Variables such as pay and benefits had the lowest rate of satisfaction among employees, making a very important factor in the working relationship. Their dissatisfaction may contribute to create pressure in the organizational atmosphere. Such research is of great value to identify the needs of the employees interviewed and enable improvements in the achievements of its functions supplying the deficiencies found.

Key words: Organizational atmosphere and motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Metodológico de Monografia de Estudo de Caso	15
Figura 2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
Figura 3 - Áreas de Necessidades Humanas de Alderfer	21
Figura 4 - Insatisfação Ambiente Interno	35
Figura 5 - Convivência Familiar	36
Figura 6 - Finanças	37
Figura 7 - Lazer.....	38
Tabela 1	31
Tabela 2	32
Tabela 3	33
Tabela 4	33
Tabela 5	34
Tabela 6	36
Tabela 7	38
Tabela 8	38
Tabela 9	39
Tabela 10.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Delimitação da área pesquisada	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.	13
1.4 Justificativa.....	14
2 MÉTODO DE ESTUDO	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 A Gestão de Pessoas	18
3.2 Cultura Organizacional.....	24
4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o sistema educacional brasileiro vem enfrentando uma série de dificuldades há muitos anos e segundo o ranking mundial de educação realizado em 2012 o Brasil encontra-se na posição 88^o dos 127 países participantes da pesquisa. A editora Pearson, também em 2012, encomendou junto à instituição Economist Intelligence Unit (EIU) uma pesquisa que avaliou o sistema educacional e métodos utilizados para o ensino em quarenta países, dentre eles o Brasil encontra-se na 39^o colocação em qualidade educacional.

A fragilidade do sistema educacional brasileiro juntamente com as mudanças culturais, tecnológicas e científicas que têm acontecido na sociedade atual afetam diretamente o funcionamento e motivação dos funcionários das escolas.

Em um cenário de mudanças constantes e bombardeio de informações a escola é um ambiente propício à análise e pesquisa comportamental, pois trata-se de um instrumento simples, que se bem utilizado pode possibilitar ótimas estratégias para administração. Além disso, através da pesquisa de clima organizacional é possível visualizar o ambiente institucional de muitos ângulos, já que tal ferramenta permite conhecer a opinião do indivíduo e valorizá-la.

A análise de clima organizacional é uma ferramenta que permite avaliar os diversos aspectos da realidade de uma instituição e como as mudanças internas e externas afetam a rotina e motivação dos funcionários. Ao analisar o clima organizacional de uma escola de ensino médio e técnico da cidade de Santa Bárbara d'Oeste, interior de São Paulo, buscou-se compreender as necessidades e dificuldades que funcionários e docentes enfrentam ao longo de suas jornadas, além de analisar os pontos positivos da instituição e a forma que a direção realiza a gestão administração.

1.1 Delimitação da área pesquisada

A Administração de Recursos Humanos teve início junto aos estudos que deram origem a Teoria Geral da Administração, apesar do foco em técnicas para organizar a produção, criar metodologias de execução de atividades operacionais e sistematização da hierarquia organizacional, não se pode negar a importância de pessoas para tais pesquisas.

Ao dar-se conta da influência que as pessoas exercem sobre as instituições, estudiosos do século XIX deram início a ideia de Relações Humanas, atualmente denominada Administração de Pessoas ou Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas é uma área ampla e abrange dentro de uma empresa setores como, seleção, contratação e direcionamento de pessoas.

O clima organizacional auxilia principalmente na gestão de equipes, e de forma mais abrangente pode auxiliar na gestão de toda a empresa, pois serve como termômetro do ambiente de trabalho, uma vez que avalia o relacionamento entre os funcionários e a postura da equipe em relação à empresa e a chefia.

Através dos resultados obtidos nas pesquisas do ambiente empresarial é possível tomar medidas estratégicas para melhorar o desempenho individual e coletivo aumentando assim a qualidade do serviço oferecido pela instituição.

Levando em consideração a situação atual do sistema educacional brasileiro, a pesquisa de clima organizacional pode representar um indicativo para melhorar ou mudar procedimentos internos, aumentando a motivação da equipe de trabalho e conseqüentemente melhorando a qualidade do serviço prestado ao público.

A motivação dentro do ambiente de trabalho é um fator primordial para o bom desempenho das atividades, pois se entende que funcionários motivados tem boa autoestima e sentem-se realizados ao desempenhar suas funções diárias.

Medir os fatores subjetivos permite ao gestor conhecer bem sua equipe e ter controle das diversas situações que ocorrem dentro de uma instituição.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo aplicar a ferramenta de análise clima organizacional na Escola Técnica de Santa Bárbara d'Oeste visando compreender quais as dificuldades encontradas por docentes e funcionários no exercício de suas funções, avaliar o nível de satisfação dos funcionários com a instituição e como isso pode influenciar a motivação dos mesmos no ambiente de trabalho.

1.3.2 Objetivos específicos.

O bom desenvolvimento organizacional depende do quanto à equipe está motivada para alcançar os objetivos e o quanto os fatores externos afetam essa motivação. Para ter uma visão real do ambiente organizacional, fez-se necessário aplicar uma pesquisa de clima organizacional na instituição, esta pesquisa aplicada consiste em duas etapas. Na primeira parte, as questões estão ligadas ao ambiente interno da organização, já na segunda, ao ambiente externo, que leva em conta a vida pessoal, social e política. Desta forma esta análise visa estudar diferentes pontos que afetam direta ou indiretamente o exercício da função de cada funcionário, entre estes fatores estão os políticos, de lazer, econômicos de relacionamento no trabalho, entre outros.

1.4 Justificativa

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito importante para o gerenciamento de pessoas, sobretudo em mundo globalizado onde as mudanças são constantes e afetam diretamente o comportamento das pessoas, suas motivações e até a maneira de pensar.

Nas empresas cuja finalidade é o lucro, o investimento em equipamentos e maquinários é fundamental para seu desenvolvimento e crescimento econômico, no entanto para alcançar os objetivos e metas traçadas o fator humano é a peça fundamental.

Mas quando se trata de organizações cujo conhecimento é o produto e educação a finalidade, os colaboradores tornam-se a mola propulsora e a peça fundamental para atingir os objetivos, por isso mantê-los motivados e satisfeitos é fundamental para o bom andamento organizacional.

O sucesso de instituições de ensino vai muito além dos métodos utilizados para lecionar, a equipe escolar é o fator X que impulsiona o sucesso ou fracasso organizacional e por isso priorizar as condições necessárias para auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores é fundamental para o sucesso.

Estudar o clima oferece a oportunidade de fornecer um diagnóstico geral da instituição e apontar as áreas em dificuldades que necessitam de atenção especial por parte do gestor, essa é uma forma de identificar os problemas e resolvê-los, sem precisar utilizar do método de tentativa e erro para melhorar a situação interna da empresa. Além disso, as informações obtidas em um estudo de clima organizacional podem desenvolver relações de trabalho produtivas uma vez que aponta para o que é relevante ao desempenho individual e conseqüentemente gera ganhos a toda equipe.

Portanto, faz-se necessária a elaboração desta pesquisa, pois é de suma importância descobrir quais os fatores e como eles influenciam o clima organizacional, no intuito de promover melhorias nas relações de trabalho de instituição de ensino.

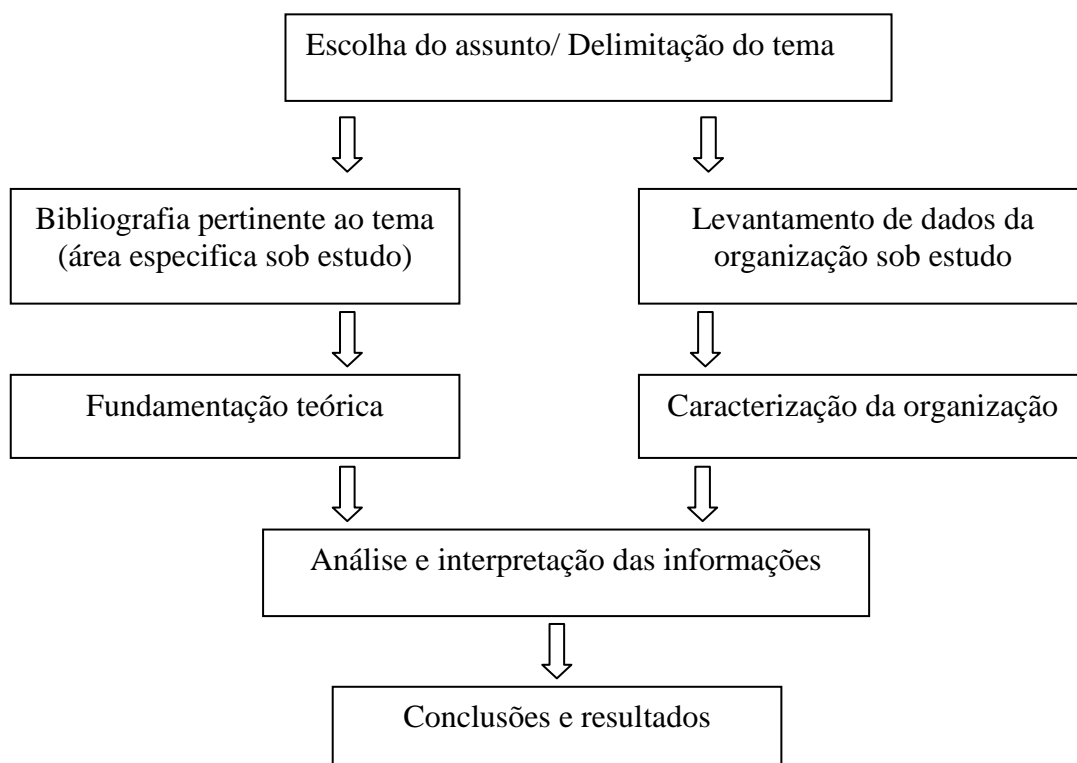
2 MÉTODO DE ESTUDO

O trabalho foi desenvolvido utilizando o método de estudo de caso, que segundo Rezende (2011) é tradicionalmente considerado como uma pesquisa mais crítica e problemática utilizada em uma interface casual nas ciências sociais.

Para Tachizawa (1999), quando utilizado para desenvolvimento de monografia, o estudo de caso deve ter como centro de análise determinada organização, pois dessa forma é possível retratar uma situação encontrada e propor soluções ou mudanças no contexto encontrado.

A figura a baixo mostra o modelo de pesquisa desenvolvido por Tachizawa (1999) para aplicação em pesquisas de monografia, onde é necessário fazer o levantamento do problema e delimitar o tema, dar embasamento a esse tema através do levantamento e dados, pesquisa bibliográfica e desenvolvimento da fundamentação teórica, para finalmente analisar as informações e concluir o assunto conforme resultados encontrados.

Figura 1 - Modelo Metodológico de Monografia de Estudo de Caso



FONTE: Adaptado de Tachizawa (1999).

Roesch (1999) defende que esse tipo de pesquisa utiliza essencialmente elementos qualitativos, pois explora novos processos ou comportamentos, ou melhor, entendimento de tais aspectos ou ainda explora comportamentos informais.

As divergências que ocorrem dentro do ambiente de trabalho deram base à pesquisa de clima organizacional realizada na instituição de ensino técnico, na cidade de Santa Bárbara d'Oeste. Sabe-se que desacordos no ambiente de trabalho são muito mais comuns do que gostariam os gestores, por isso esse estudo de caso terá como principal fonte de dados um questionário de clima organizacional aplicado.

A aplicação foi realizada na escola com parte dos funcionários, sendo eles seis do setor administrativo e doze docentes, que lecionam para alunos do Ensino Técnico. Os questionários foram respondidos por pequenos grupos, conforme intervalos da instituição.

O questionário utilizado foi desenvolvido por Bispo (2006) e está dividido em duas partes. A primeira parte aborda questões profissionais, como a vida profissional, a estrutura organizacional, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistência aos funcionários. A segunda parte do questionário busca por informações da vida social e aborda questões de investimento e despesas familiares, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, férias e lazer, segurança pública e política e economia.

Aplicada à pesquisa faz-se necessário tabular dados e organizá-los em forma de gráficos e tabelas para assim analisar os pontos abordados e concluir o trabalho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabe-se que a globalização trouxe consigo complexas mudanças à sociedade e, sobretudo às organizações. Gonçalves (1998) entende por globalização o conjunto de transformações de ordem política e econômica mundial, trata-se de um processo de aprofundamento da integração econômica, social, cultural e política, que tornou o mundo interligado. Santos (2010) entende esse processo como a integração dos mercados de diferentes países e a proximidade de pessoas e mercadorias, e, sobretudo, entende esse processo como o avanço das técnicas e tecnologias industriais.

Para Bianchi (2012) a quebra de fronteiras iniciou uma expansão capitalista onde tornou-se possível realizar transações financeiras e expandir os negócios que antes limitavam-se ao mercado interno, além disso o rompimento das barreiras internacionais deu acessibilidade a qualquer tipo de informação. Os avanços tecnológicos e o crescimento do capital industrial é generalizado e apesar de ser de grande importância para as empresas não é mais o que as tornam diferentes e competitivas. Chiavenato (2009) entende que o talento humano e o capital intelectual é o que torna uma organização única e o gerenciamento estratégico desses recursos é à base da competitividade nos mercados locais ou globais.

Chiavenato (2010, p.4) apresenta: “As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial”. Ao partir desse ponto, considera-se que o diferencial da organização não está em sua estrutura ou tecnologia, mas em sua matéria humana. Gerenciar pessoas é o maior desafio das empresas, por isso Teixeira et. al (2010), considera a gestão de pessoas como a administração estratégica de toda organização.

A pesquisa das 100 melhores empresas para se trabalhar, desenvolvida pela FIA (Fundação Instituto de Administração) e publicada anualmente pela revista Exame, evidencia que as organizações com bom clima interno são também as que apresentam maior rentabilidade. Entender como a gestão de pessoas e a cultura organizacional influenciam no clima das empresas é o foco central desse estudo, por isso faz-se necessário conhecer e entender alguns conceitos pertinentes ao tema.

3.1 A Gestão de Pessoas

Segundo Certo (2003) os primeiros estudos sobre a classe trabalhadora foram realizados no século XX, e é denominado abordagem clássica. Dentre seus principais autores encontra-se Frederick W. Taylor, Frank e Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt e Henri Fayol, esses buscavam métodos para desenvolver todos os aspectos operacionais da empresa com a máxima qualidade possível, estudando, sobretudo, os cargos de níveis mais baixos.

Também apresentado por Certo (2003) a principal contribuição de Taylor e do casal Gilbreth à escola Clássica da Administração, foi o estudo e planejamento da melhor forma de executar as tarefas. Gantt por sua vez, abordou não só o aspecto de como se deve programar as tarefas, mas o modo como os funcionários são recompensados, pois considera estes fatores determinantes para aumentar a eficiência produtiva em busca da maximização da produção. Henri Fayol deu continuidade aos estudos e foi o primeiro a dar enfoque na função do administrador.

Os autores citados acima foram de extrema importância para a organização das empresas, pois estruturaram o trabalho de modo claro e organizado. No entanto a Teoria Clássica limita seus estudos a estrutura organizacional e seus processos, esquecendo-se das variáveis humanas. Segundo Chiavenato (2009) a necessidade de compreender melhor as pessoas e como seu comportamento influencia no aumento da produção, levou estudiosos a iniciar a abordagem Comportamental.

O estudo de Hawthorne, segundo Malvezzi (2000), deu início a nova abordagem da administração e foi realizado entre 1924 e 1932 na empresa Works of the Western Electric Company (Chicago), dividido em duas fases: experimentos na linha de montagem e o laboratório realizado na produção.

Segundo Robbins (2005) a primeira fase foi baseada na teoria da administração científica, e submeteu os trabalhadores a diferentes condições de trabalho, como variação de temperatura, período de descanso, horas de trabalho, umidade e luminosidade. Independente das condições em que estavam expostas as duas equipes utilizadas para a pesquisa, a produtividade sempre aumentava, não fornecendo critérios lógicos para isso. Afim de esclarecer o ocorrido, foi

realizado uma ampla pesquisa com os participantes, as principais razões, segundo os funcionários foram:

- Era mais agradável trabalhar na sala de testes;
- O relacionamento com a supervisão era melhor e isso permitia maior liberdade;
- Perceberam que participavam de uma pesquisa interessante e muito importante;
- O grupo se tornou mais amigável;

Foi possível perceber, de acordo com Robbins (2005) que os fatores humanos influenciavam de forma significativa a produção, por isso fez-se necessário pesquisas mais aprofundadas, estes experimentos de laboratório tem como propósito avaliar como os funcionários são incentivados. Os grupos são encorajados a produzir mais e como recompensa teriam aumento em sua remuneração.

As expectativas a respeito desse grupo apresentada por Ribeiro (2009) era que as pessoas mais rápidas pressionassem os companheiros para que aumentassem a produção, mas o que aconteceu foi justamente o contrário, o grupo pressionou os mais rápidos a diminuir o ritmo. Evidentemente esse grupo estava mais preocupado com a solidariedade do grupo do que ganhar mais dinheiro. Os pesquisadores concluíram que grupos sociais nas organizações exercem grande pressão nas pessoas.

Segundo Chiavenato (2009) a pesquisa de Hawthorne possibilitou uma nova visão aos pensadores da administração e deu origem a Escola das Relações Humanas, que visa humanização das organizações e entende o homem como um capital precioso para as empresas. A partir desse ponto as grandes organizações passaram a ter interesse nas necessidades físicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores. Estudos sobre a satisfação no trabalho, interação entre as pessoas, motivação e perfis de liderança foram impulsionados a partir dessa nova visão do mundo fabril.

Os fatores motivacionais foram percebidos como essenciais dentro das empresas e por isso faz-se necessário conhecê-los. Apesar do tema motivação

ser subjetivo, muitos estudiosos desenvolveram teses para compreender quais as motivações dos trabalhadores e como isso afeta a organização (Rizzatti, 2002). Há uma necessidade de compreender o ser humano dentro da organização, para assim proporcionar situações favoráveis, que agrade aos colaboradores e aumente a rentabilidade das empresas.

3.1.1 Fatores Motivacionais

Segundo Robbins (2005) a motivação é o combustível para que as pessoas realizem tarefas com intensidade e persistência e quando motivado o ser humano aplica todos os seus esforços para realizar o que foi proposto. Entende-se a motivação como um elemento fundamental para o bom desempenho dos funcionários na organização por isso faz-se necessário conhecer as teorias que dão embasamento aos estudos sobre esse tema, são elas:

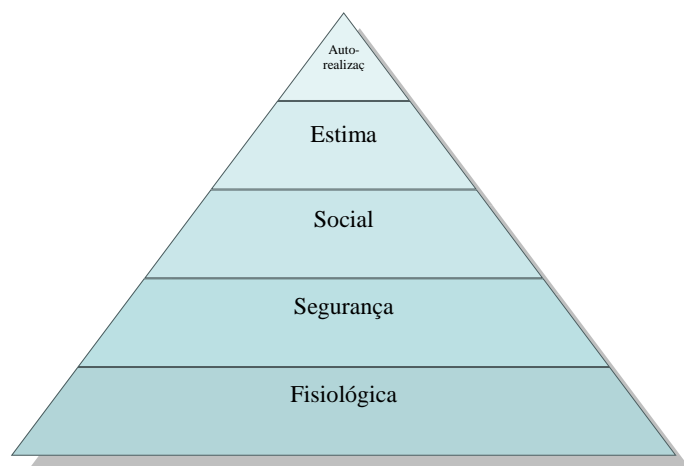
- **A teoria da hierarquia das necessidades:**

Desenvolvida na década de 50 pelo psicólogo e professor americano, Abraham Maslow *apud* Robbins (2005), esta teoria tem grande aceitação dentre os empresários por sua lógica e fácil compreensão, porém não possui credibilidade dentre estudiosos já que não existem pesquisas que a validem. A teoria apresenta um ponto de vista muito interessante sobre as necessidades humanas e conforme mostra figura 1, é organizada em forma de pirâmide respeitando uma hierarquia de cinco categorias.

A base da pirâmide é o primeiro nível e representa as necessidades mais básicas do ser humano, no segundo nível estão as necessidades de segurança e proteção, o terceiro nível é caracterizado pelas necessidades sociais, o quarto nível diz respeito à autoestima de cada um e finalmente o último nível é a auto realização.

Maslow defende que para motivar as pessoas é preciso saber em que nível de necessidade ela se encontra e focar na sua satisfação. Além disso, acredita-se que embora as necessidades jamais poderão ser completamente satisfeitas, existem graus, e a medida que satisfeito o próximo nível torna-se dominante.

Figura 2: Hierarquia das Necessidades de Maslow



FONTE: Adaptado de Robbins (2005, p 133.)

- **Teoria ERG¹**

Em 1969 o psicólogo Alderfer *apud* Robbins (2005), desenvolveu um estudo baseado na pirâmide das necessidades de Maslow. A análise dessa teoria e os conhecimentos sobre o comportamento humano, o levaram a aprimorar os estudos de Maslow. Foi desenvolvida uma nova teoria, com apenas três áreas, conforme figura 2.

Figura 3: Áreas de Necessidades Humanas de Alderfer



FONTE: Portal do Marketing²

¹ ERG: Existence , Relatedness And Growth, em português Existência, Relacionamento e Crescimento.

² http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm

Alderfer *apud* Robbins (2005) considera que as necessidades de existência diz respeito aos desejos materiais e fisiológicos, como alimentos, necessidades fisiológicas e segurança. Esses itens correspondem aos primeiros dois níveis de Maslow. As necessidades de relacionamento correspondem aos níveis três e quatro, e leva em consideração as relações interpessoais, sejam elas familiares ou no ambiente organizacional e, por fim a necessidade de crescimento diz respeito às realizações pessoais e profissionais de cada pessoa.

Além de modificar a divisão das necessidades, a teoria EPG defende que é possível sentir mais de uma necessidade ao mesmo tempo e as necessidades podem variar de um nível para outro independente da ordem. Quando as necessidades são transferidas para um nível superior, significa que há satisfação e progresso. Quando acontece ao contrário, significa que existe uma baixa motivação.

- **A teoria dos dois fatores**

Esse estudo também pode ser chamado de teoria da higiene-motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Para Lopes (2003) tais estudos tem por premissa a crença de que a relação do homem com seu trabalho são básicos e a postura pode determinar seu sucesso ou fracasso.

A questão básica dos estudos foi fundamentada no que as pessoas desejam do trabalho. Foi pedido que os funcionários descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiam bem ou mal a respeito de seu trabalho. Tabulado os dados, Herzberg concluiu que as pessoas satisfeitas tendem a atribuir esse fator a si mesmo e as insatisfeitas ao ambiente. Com os resultados obtidos, percebeu-se que o oposto da satisfação não é a insatisfação, ou seja, a eliminação dos fatores que geram insatisfação não significa que gerará satisfação. Os resultados deram origem a dois fatores principais, sendo eles (Robbins, 2005):

As condições em torno do trabalho, como qualidade da supervisão, remuneração, condições físicas de trabalho, política empresarial, relacionamentos e segurança no emprego, foram denominados **fatores higiênicos**. Se esses fatores forem adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas esses não são fatores que as motivam e por isso também não as deixam satisfeitas.

Lopes (2003) afirma que os **fatores motivacionais**, desta teoria estão associados às chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, ou seja, são as características consideradas recompensadoras.

Para Robbins (2005) o maior problema dessa teoria é a falta de critério para analisar os resultados, pois não existe uma delimitação geral para o que é satisfação ou insatisfação e, além disso, não há elementos que liguem a satisfação à produtividade, pois ignora as variáveis situacionais. Por isso, o modelo de Herzberg está voltado muito mais para o comportamento no trabalho, do que para os fatores motivacionais, o que segundo Lopes (2003) o torna uma excelente ferramenta para os administradores já que ajuda na identificação do que gera satisfação ou insatisfação no emprego.

- **Teoria McClelland**

A partir das teorias descritas acima é possível perceber a importância de estudar o ambiente interno da organização. Robbins (2005) afirma que a teoria de McClelland estabelece o ser humano como peça central em qualquer empresa, pois é através dele que as atividades são realizadas, independentemente do setor de atuação ou tipo de serviço a ser realizado. Quando esse fator é levado em consideração, percebe-se a importância de proporcionar um ambiente adequado para os funcionários. Uma pessoa, quando satisfeita, tende a olhar os problemas a sua volta e buscar soluções objetivas. Para McClelland, quando o ambiente de trabalho é bom, as pessoas são mais positivas e levam demonstram isso para os colegas de trabalho.

Para Robbins (2005) os ambientes carregados e com conflitos internos além de gerar insatisfação nas pessoas do setor contaminam toda a empresa e ainda os funcionários recém-contratados. O clima estabelecido em uma empresa influencia de tal modo a organização, que os costumes gerados tornam-se parte da rotina. Os costumes de uma empresa é denominados cultura organizacional e esse é um dos fatores de maior influência quando trata-se da clima empresarial.

3.2 Cultura Organizacional

Para analisar o clima organizacional de uma empresa, faz-se necessário entender a sua cultura e como a mesma influencia no comportamento de seus funcionários. Avaliar o clima de um ambiente empresarial é a melhor forma de enxergar os problemas na Gestão de pessoas, além disso, é uma excelente ferramenta para melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a produtividade. O clima organizacional favorável é benéfico para todos os envolvidos, ou seja, para os empresários, colaboradores e clientes.

Segundo o dicionário de sociologia da editora Globo, cultura é “sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes de caracteriza uma sociedade” e ainda “a perpetuação ou aquisição da cultura é um processo social e não biológico”.

Ao refletir sobre a origem da cultura, nota-se que a cultura é utilizada por um grupo de pessoas para solucionar problemas. A essência da cultura não é visível, mas como o próprio grupo entende e interpreta o mundo. (Trompenaars, 1994 apud Teixeira et al 2010). Fleury (1993) define cultura como um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam o estilo de administração e o comportamento dos funcionários de uma empresa.

Para Chiavenato (1992), a cultura organizacional nada mais é do que as crenças, valores e a forma de integração e relacionamento existentes dentro das empresas e assim como na sociedade cada organização é representada por pessoas com seus costumes e tradições que geram padrões e impõe expectativas e normas de conduta aceitável dentro dos nichos organizacionais.

Smith e Peterson definem que cultura pode ser definida como um todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outro habito adquiridos pelo homem como membro da sociedade Smith e Peterson, (1994) apud Rizzatti, (2002). Rizzatti (2002) complementa a definição de Smith e Peterson, dizendo que toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus tabus, usos e costumes e por isso a história da empresa reflete na cultura e no clima organizacional.

A cultura é uma característica muito duradoura da organização, por isso evolui lentamente e de certa forma induz a história de uma unidade social. A

cultura influencia de forma predominante o clima organizacional. Portanto, ao tratar sobre o tema clima organizacional, faz-se necessário conhecer propriedades motivacionais existentes dentro de uma cultura organizacional e entender de forma clara o que representa este conceito para a empresa.

3.3 Clima Organizacional

Desde os primeiros estudos a respeito do comportamento humano nas organizações através da pesquisa de Hawthorne na década de 40, aconteceram muitas mudanças e percebeu-se que devido às dificuldades de realizar pesquisas na área, a gestão de pessoas ficou por algum tempo estagnada, até a I Guerra Mundial, onde estudos psicológicos e comportamentais sofreram um processo de aceleração (Ribeiro, 2009). Esse processo aumentou as possibilidades de haver canais de comunicação entre empresa e funcionários, e percebe-se que a melhor forma de gerir pessoas é escutar o que elas têm a dizer a respeito de sua organização (Chiavenato, 2010).

Segundo Rizzatti, 2002, os estudos de clima organizacional ganharam força na década de 60, quando os estudiosos norte-americanos fizeram uso da psicologia, como Gilmer, que deu início a estudos das variações no clima organizacional e comparou com estudos de comportamento individual, feitos pela psicologia.

Também segundo (Rizzatti, 2002) os estudos sobre clima organizacional no Brasil tiveram início na década de 70, com as análises de Saldanha, cujo tema central das pesquisas era a importância do bem estar psíquico dos indivíduos na organização e o papel estratégico do psicólogo. Em 1978, (Souza), realizou os primeiros estudos de clima organizacional. Saldanha e Souza perceberam a importância de uma atmosfera sadia nas empresas e o seu impacto no desenvolvimento organizacional.

Ainda Rizzatti (2002) afirma que a análise do clima organizacional não só proporciona a identificação das deficiências organizacionais como oferece a direção para solucioná-las, pois busca conciliar as metas individuais com as institucionais, oferecendo, dessa forma melhor desempenho tanto para a organização como para o funcionário.

A respeito do clima organizacional, Teixeira (2009, p.57) o descreve como: “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou de uma organização”.

Souza (1978) entende a pesquisa de clima organizacional como uma forma de prever o futuro organizacional. Os sociólogos Beitz & Washburn julgam de extrema importância os estudos a esse respeito, pois defendem que o clima é a melhor forma de mudar uma instituição e integrar os funcionários aos processos de decisão política, sociais e econômicas, já que esses fatores afetam diretamente a vida de todos os integrantes de uma instituição. (Beitz & Washburn apud Souza, 1978).

Ao analisar o tema é possível perceber sua importância, já que tem uma visão geral da empresa, mas leva em conta uma série de variáveis que estão entrelaçadas. Por tratar-se de um conceito muito abrangente, Rizzatti (2002) considera possível captar numerosas percepções em pequenos grupos e através dessas informações descrever os sistemas sociais ao qual os integrantes da pesquisa fazem parte, sejam eles, família, clube, instituições públicas e privadas.

Para Souza (1978) as sociedades organizacionais burocráticas e hierarquizadas devem perceber a importância de atender as necessidades reais das pessoas. Tornar possível a integração dos colaboradores nos processos decisórios é primeiramente fazer com que os funcionários sejam ouvidos.

Pode-se dizer que o clima organizacional mede o grau de satisfação dos membros de uma empresa e esse é um fator que muda frequentemente já que trata de sentimentos e expectativas. Sendo um tema tão subjetivo faz-se necessário adotar alguns métodos para obter resultados satisfatórios para esse estudo.

3.4 Métodos de Estudo de Clima Organizacional

Para que seja realizada uma pesquisa de clima organizacional, faz-se necessário conhecer alguns modelos que apresentem conjuntos específicos de fatores ou categorias já estabelecidas e consagradas. Os principais modelos são:

- **Modelo de Litwin e Stinger**

Litwin e Stringer (1968) *apud* Bispo (2006) relata que o modelo utiliza nove fatores principais para a elaboração do questionário e são eles:

- ✓ Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamentos e procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- ✓ Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando exerce sua função;
- ✓ Desafio – sentimento de risco na tomada de decisão e no desempenho das suas funções;
- ✓ Recompensa – sentimento de ser beneficiada por um trabalho bem feito, ênfase em incentivos positivos e não punições, sentimento de justiça sobre a política, promoção e remuneração;
- ✓ Relacionamento – sentimento de ajuda mutua prevalecendo na organização;
- ✓ Cooperação – percepção de ajuda partindo dos gestores para os subordinados;
- ✓ Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões diferentes e esta preparada para solucionar os problemas;
- ✓ Identidade - sentimento de pertencer a organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho;
- ✓ Padrão- é o grau em que a organização enfatiza normas e processos;

- **Modelo de Kolb et al.**

O modelo utilizado por Kolb et al. Em 1968 *apud* Rizzatti (2002) utiliza uma escala de sete fatores do clima:

- ✓ Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras e procedimentos, políticas e praticas as quais deve-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;

- ✓ Responsabilidade – responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com seus superiores cada etapa;
- ✓ Padrões – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- ✓ Recompensas – grau em que os membros são reconhecidos e recompensados pelo seu bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- ✓ Clareza organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos estão definidos de forma clara, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos;
- ✓ Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é valorizada na organização, onde há confiança mútua e as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- ✓ Liderança – disposição dos membros para aceitar a liderança e direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida; a organização não é dominada ou dependente de uma ou duas pessoas ou dependentes delas;

- **Modelo de Sbragia**

Sbragia (1983) utiliza um modelo contendo vinte fatores que influenciam o clima organizacional, sendo eles:

- ✓ Estado de Tensão - o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes da emoção;
- ✓ Conformidade exigida – apresenta o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação e descreve o quanto a empresa conscientiza a necessidade de obediência e normas de regulamento formais;
- ✓ Ênfase na participação – o quanto as pessoas são envolvidas no processo decisório e o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;

- ✓ Proximidade da supervisão – o quanto as pessoas tem liberdade para exercitar a iniciativa e o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado;
- ✓ Consideração humana – enfatiza o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos e o quanto recebem de atenção e, termos humanos;
- ✓ Adequação da estrutura – explica o quanto a estrutura organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
- ✓ Autonomia presente – descreve o quanto as pessoas e o quanto as pessoas sentem como seus próprios patrões e o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- ✓ Recompensas proporcionais – descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem e q ênfase dada nas recompensas e não em punições e o nível de justiça das políticas de pagamento e promoção;
- ✓ Prestígio obtido – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem a organização e o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- ✓ Cooperação existente – descreve o quando a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização, o grau de confiança de uns nos outros; o grau de interação sadia;
- ✓ Padrões enfatizados – o grau de importância atribuída pelas pessoas as metas e padrões de desempenho; a ênfase dada a realização de um bom trabalho;
- ✓ Atitudes frente a conflitos – descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer a organização da qual fazem parte;
- ✓ Tolerância existente – descreve com que grau os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes de ser punitivas;
- ✓ Clareza percebida – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a

organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso;

- ✓ Justiça predominante - descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- ✓ Condições de progresso – descreve as ênfase que a empresa dá aos membros oportunidade de crescimento e avanço profissional;
- ✓ Apoio logístico proporcionado – condições e instrumentos de trabalho oferecidos pela empresa para um bom desempenho;
- ✓ Reconhecimento proporcionado - descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão e o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido;
- ✓ Forma de controle – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes da utilização para monitoramento e castigo;

Rizzatti (2005) apresenta muitos outros modelos para medir clima organizacional, como o Modelo de Halpin e Golf, cujo foco principal é o comportamento dos funcionários bem como o relacionamento entre eles e aborda também o comportamento do líder. Campbell et al. identificou fatores comuns para qualquer instrumento de clima pois deu ênfase aos fatores de responsabilidade pessoal, métodos para o trabalho, satisfação geral e relacionamento interpessoal.

Os modelos citados acima deram base para o Modelo Rizzatti, desenvolvido em 1995 para medir o nível de satisfação dos colaboradores das universidades do sul. Os principais fatores considerados por ele são:

- ✓ Imagem e avaliação;
- ✓ Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- ✓ Organização e condições de trabalho;
- ✓ Relacionamento interpessoal;
- ✓ Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- ✓ Satisfação pessoal;

4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Essa pesquisa de clima organizacional tem como principal objetivo analisar o quanto os funcionários estão satisfeitos com seu trabalho e como é a motivação desta instituição.

A pesquisa foi dividida em duas partes, visando analisar os fatores profissionais e também os fatores sociais.

4.1. Análise do Ambiente de Trabalho

Para a análise do ambiente de trabalho, aplicou-se um questionário com vinte e sete perguntas que diz respeito a questões da vida profissional e estão subdivididas em onze áreas.

O questionário apresenta apenas três respostas, Não, Sim e Mais ou Menos e para esta primeira parte, o não e o mais ou menos representam insatisfação total ou parcial com a afirmativa.

A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos nas questões de 1 a 9, destacando as questões que apresentaram resultados negativos.

Tabela 1

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	6%	6%	89%
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	0%	11%	89%
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	28%	44%	28%
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	0%	56%	44%
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	0%	6%	94%
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	11%	28%	61%
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.	22%	33%	44%
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	22%	17%	61%
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	0%	50%	50%

FONTE: Elaborado pela Autora

É possível perceber que a maior parte dos funcionários não estão satisfeitos com o plano de carreira oferecido pela instituição e por isso não indicam totalmente a empresa a pessoas. Outro ponto a ser destacado nessa primeira tabela é a questão sete já que menos de cinquenta por cento dos funcionários gostariam de ter seus filhos trabalhando na instituição. É possível notar que apesar de insatisfeitos com as questões abordadas a cima os colaboradores da empresa estão satisfeitos com a maior parte dos itens da vida profissional.

Em seguida foi analisado a relação dos funcionários com sua chefia, a estrutura hierárquica da empresa e a valorização profissional. Foi possível constatar resultados positivos conforme mostra tabela 2, onde a maior parte das pessoas encontram-se satisfeitas com sua chefia e estrutura hierárquica, porém ao analisar o quanto o profissional sente-se valorizado no local de trabalho, pela família e amigos é possível perceber que boa parte apresenta menos reconhecimento do que gostariam.

Tabela 2

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	0%	28%	72%
11. O meu chefe imediato é um líder.	6%	22%	72%
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	6%	22%	72%
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	6%	33%	61%
14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	0%	28%	72%
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	0%	28%	72%
16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.	6%	39%	56%

FONTE: Elaborado pela Autora

É possível observar que a maior parte dos funcionários tem um bom relacionamento com seus superiores e sentem que são valorizados tanto na empresa como por seus familiares e amigos.

Verificou-se também que em relação à remuneração, 40% dos funcionários consideram não ter um salário justo, 40% considera a remuneração recebida

razoável e apenas 20% consideram seu ganho justo. Além da remuneração, o gráfico abaixo considera também os benéficos recebidos pelos funcionários, como vale refeição, convenio médico, convenio odontológico e auxílio com o transporte.

Conforme figura abaixo, vê-se que questão 22 leva em consideração a satisfação dos funcionários com o transporte oferecido pela empresa e a maior parte da equipe admite ter problemas uma vez que a empresa não oferece esse benefício, assim como não oferece nenhum tipo de convenio, como podemos notar na questão 27, onde 89% dos funcionários acreditam que a assistência médica oferecida não favorece a execução de seu trabalho.

Tabela 3

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
17. Acho justo o meu salário atual.	39%	39%	22%
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.	17%	33%	50%
22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.	28%	6%	67%
27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.	89%	22%	0%

FONTE: Elaborado pela Autora

A questão 19 analisou o quanto os funcionários consideram ter segurança e estabilidade profissional, é possível perceber na figura 8, que a maior parte considera ter estabilidade nesta instituição. As questões 20 e 21 analisa o quanto os funcionários consideram que seu nível sociocultural é suficiente para o exercício da função e apenas 39% considera que estão plenamente capacitados.

Tabela 4

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem justa causa.	6%	39%	56%
20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	0%	17%	83%
21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	39%	22%	39%

FONTE: Elaborado pela Autora

Analisou-se o relacionamento entre funcionario-chefia e funcionario-funcionarios, e 89% dos entrevistados consideram que o ambiente de trabalho auxilia e facilita a execucao das tarefas e 67% consideram ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. A questao 25 analisou o quanto a burocracia adotada pela empresa favorece as atividades, e apesar de tratar-se de uma instituicao estadual a maior parte dos entrevistados consideram a burocracia adotada favoravel a execucao de suas tarefas. Quanto a cultura organizacional, costumes e tradiçoes foi considerado como um ponto negativo para a maior parte dos funcionarios, conforme tabela abaixo:

Tabela 5

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
23. O ambiente de trabalho favorece a execucao das minhas atividades na empresa.	0%	11%	89%
24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execucao das minhas atividades na empresa.	6%	28%	67%
25. A burocracia adotada na empresa favorece a execucao das minhas atividades na	0%	33%	67%
26. A Cultura Organizacional (tradiçoes, praticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execucao das minhas atividades na empresa.	56%	17%	28%

FONTE: Elaborado pela Autora

Dentre as questoes aplicadas aos funcionarios sobre o ambiente interno é possível perceber que alguns descontentamentos são latentes e precisam de uma análise especial. Conforme visto nas tabelas acima, é possível perceber que há insatisfação com o plano de carreira oferecido pela instituicao, apontado na questao 3.

As questoes 4 e 7 revelam que os funcionarios não indicam a empresa para amigos e também admitem que não gostariam que seus filhos trabalhem nela. Existem ainda as questoes relacionadas a insatisfação com o reconhecimento e valorizaçao da funcao exercida, apontada pela questao 16.

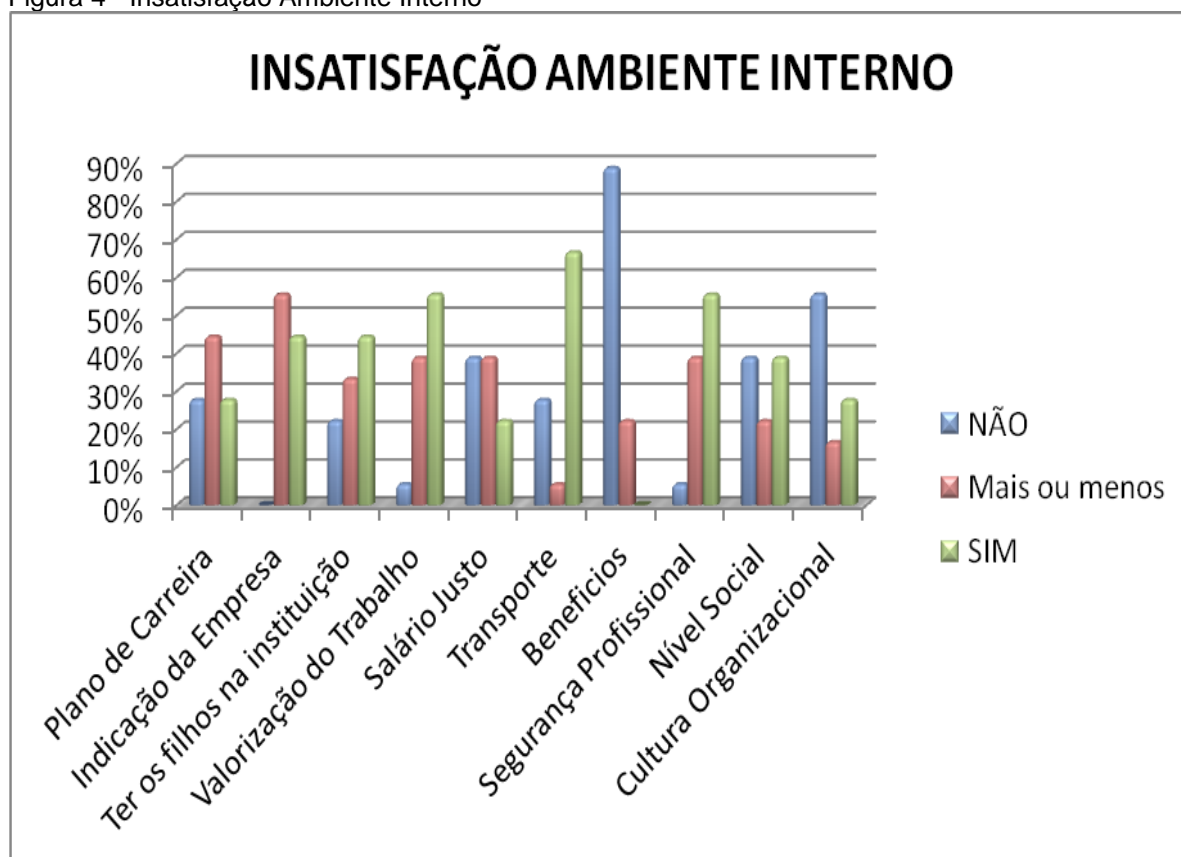
As questoes 17, 22 e 27 são as que apresentaram maior índice de insatisfação, uma vez que os funcionarios consideram ter um salario injusto e beneficios insuficientes.

Os funcionários admitiram que não sentem-se totalmente seguros quanto a segurança profissional, conforme questão 19 e acreditam que é possível aumentar o nível social para melhor exercício de suas atividades.

A questão da cultura organizacional também merece destaque, já que a maior parte dos entrevistados consideram que ela dificulta a execução das atividades dentro da empresa.

No gráfico abaixo destaca-se os pontos negativos do clima organizacional interno e através dele é possível perceber os altos índices de colunas azuis, que representam a insatisfação total com o item analisado e também as colunas vermelhas que dizem respeito à insatisfação parcial.

Figura 4 - Insatisfação Ambiente Interno



FONTE: Elaborado pela Autora

4.2. Análise do Ambiente Social

A segunda parte da pesquisa é composta por 34 questões, cujo objetivo é analisar a vida pessoal do funcionário, como é o convívio familiar social, qual o

nível de satisfação com a saúde e lazer e como os acontecimentos municipal, estadual, nacional e mundial afetam a vida do pesquisado.

As questões de 1 a 4 dizem respeito a preocupações com o bem estar familiar. Pode-se perceber que a maior parte dos funcionários se preocupa com bem estar familiar e com seu futuro, conforme mostra tabela e gráfico abaixo.

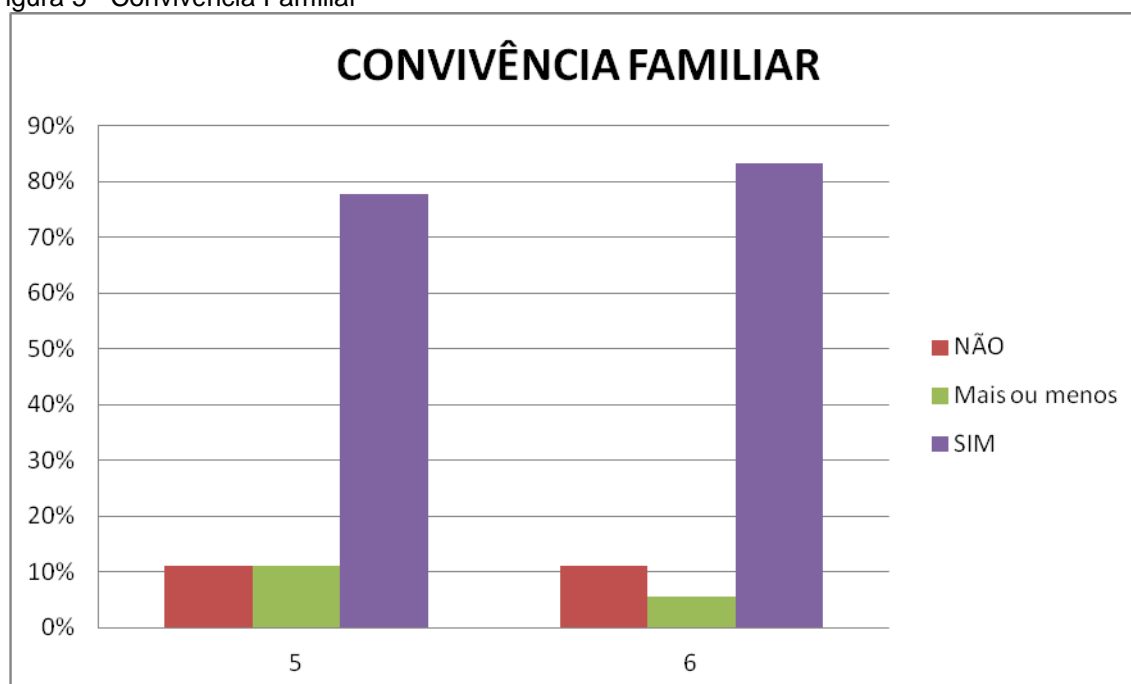
Tabela 6

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.	0%	0%	100%
2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.	17%	0%	83%
3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.	11%	22%	67%
4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.	28%	33%	39%

FONTE: Elaborado pela Autora

Quanto a questões familiares, as perguntas 5 e 6, avaliam o quão boa é a convivência afetiva familiar do funcionário. Os resultados foram positivos, uma vez que cerca de 78% dos entrevistados têm bons relacionamentos em seus lares, conforme gráfico abaixo:

Figura 5 - Convivência Familiar



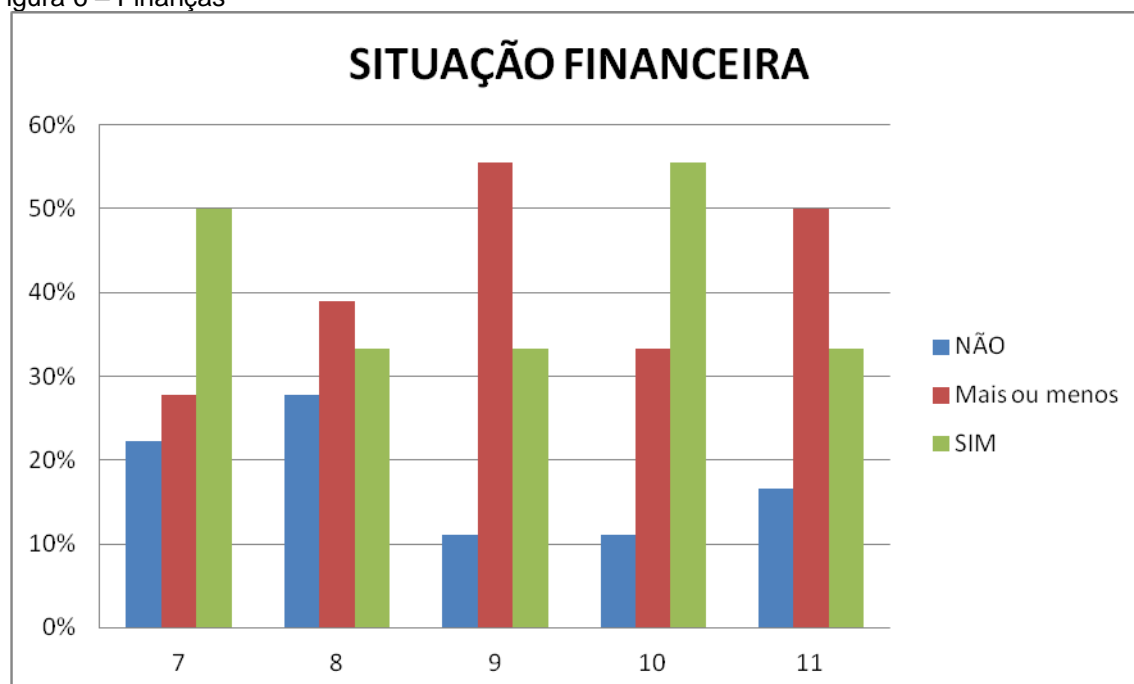
FONTE: Elaborado pela Autora

A situação financeira é um dos maiores motivos de estresse, porém os funcionários da instituição consideram ter sua situação estável apesar de não terem atingido o nível financeiro desejado.

Os itens 7, 8, 9 e 11 dizem respeito à satisfação com a residência, carro, vestuário e patrimônio respectivamente. A questão 10 mostra o quão organizado encontra-se as finanças dos entrevistados.

Pode-se perceber, conforme mostra o gráfico 7 que os funcionários não estão descontentes com seu patrimônio porem também não estão plenamente satisfeitos.

Figura 6 – Finanças



FONTE: Elaborado pela Autora

As questões 12 a 16 avaliam a vida social de cada funcionário entrevistado. Conforme vemos na tabela 9 a maior parte dos funcionários consideram ter uma boa vida social e um nível intelectual e cultural médio alto.

Tabela 7

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
12. Estou satisfeito com o meu nível social.	6%	56%	39%
13. Estou satisfeito com o meu convívio social.	0%	17%	83%
14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.	11%	33%	56%
15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.	11%	50%	39%
16. Estou satisfeito com a minha religião.	0%	17%	83%

FONTE: Elaborado pela Autora

Quanto a saúde, foi levado em consideração a satisfação com a saúde física, mental e afetiva. Os funcionários consideram que não têm uma saúde física boa o suficiente e praticam poucas atividades. A saúde mental também pode ser melhorada, mas aproximadamente 90% considera ter uma boa vida afetiva e sexual, conforme mostra figura abaixo:

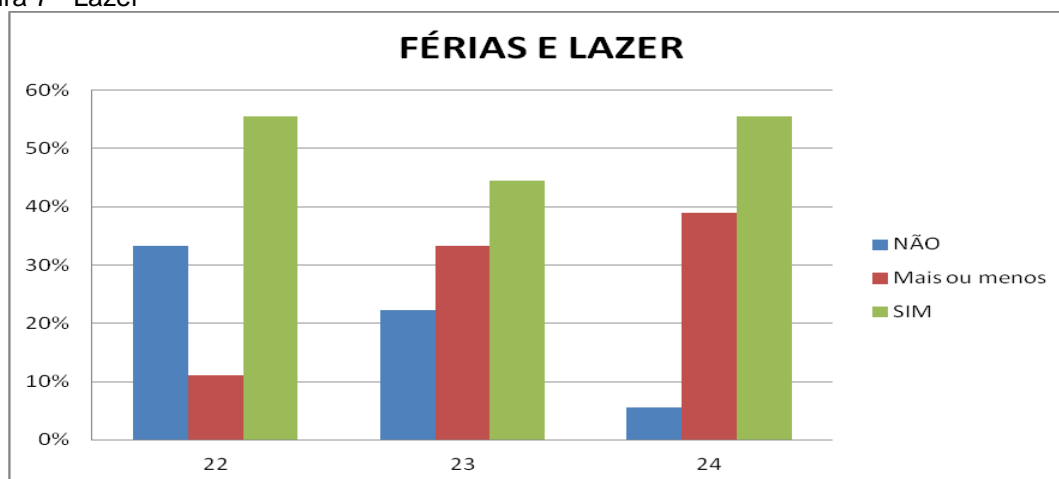
Tabela 8

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.	39%	50%	11%
18. Estou satisfeito com o meu estado físico.	28%	56%	17%
19. Estou satisfeito com o meu estado mental.	0%	61%	39%
20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.	0%	22%	78%
21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.	0%	17%	83%

FONTE: Elaborado pela Autora

No gráfico abaixo, foi analisado as questões que dizem a respeito das férias e lazer analisamos a satisfação das pessoas com as férias e com o time de futebol, uma vez que a maior parte dos brasileiros tem essa atividade como lazer. Como pode-se observar no gráfico abaixo a satisfação com o lazer e férias é alto.

Figura 7 - Lazer



FONTE: Elaborado pela Autora

É possível observar no gráfico abaixo o quanto a falta de segurança, a violência, a corrupção e a impunidade afetam o animo dos funcionários negativamente, conforme tabela abaixo:

Tabela 9

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.	67%	33%	0%
26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.	11%	33%	56%
27. A violência altera o meu estado de ânimo.	6%	17%	78%
28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.	6%	17%	78%

FONTE: Elaborado pela Autora

Por fim foi analisado o quanto as questões políticas e econômicas afetam o estado de animo dos funcionários. Dentre as questões estão a satisfação com a política do município, do estado e do país e também o quanto a economia nacional e internacional podem abalar os entrevistados. A maior parte das pessoas não estão satisfeitas com a política e consideram preocupante as questões econômicas nacionais e mundiais.

Tabela 10

QUESTÕES	NÃO	Mais ou menos	SIM
29. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.	78%	22%	0%
30. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.	72%	28%	0%
31. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.	72%	28%	0%
32. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.	17%	44%	39%
33. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.	11%	44%	44%
34. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.	28%	50%	22%

FONTE: Elaborado pela Autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os dados da pesquisa de clima organizacional realizada em uma escola técnica de Santa Bárbara d'Oeste, é possível concluir que apesar de ser uma boa instituição para se trabalhar, os funcionários e docentes não indicam a instituição para outras pessoas e também não desejam que seus filhos trabalhem nela.

Os indicativos que apontam maior nível de insatisfação no ambiente de trabalho estão ligados à questão financeira, a falta de benefícios e por fim a falta de reconhecimento e de um plano de carreira. Esses foram os principais fatores a afetar o clima da instituição e desmotivar os funcionários na execução de suas tarefas.

As questões de cunho pessoal demonstraram que dentre as principais frustrações dos funcionários estão ligados aos bens que possuem, ao nível cultural e com o ensino que os seus filhos recebem. Além desses itens, os entrevistados admitiram que não estão satisfeitos com a política e a falta de segurança pública aumenta o nível de estresse.

Ao comparar os resultados obtidos com as teorias estudadas, é possível notar que a equipe encontra-se no estágio de crescimento, segundo a Teoria ERG de Alderfer, uma vez que as maiores queixas estão relacionadas ao bem estar financeiro e as dificuldades de mudança na estrutura atual da política e da educação no país.

Apesar de estar claro a insatisfação no quesito financeiro, não se pode apontar esse fator como o único responsável pelo clima organizacional mediano da instituição. Conforme visto na teoria dos dois fatores de Herzberg, a inadequação dos fatores higiênicos, aqui representados pelos benefícios oferecidos aos funcionários, melhorá-los não garante satisfação das pessoas em relação à instituição. Dessa forma faz-se necessário analisar também os fatores motivacionais.

A motivação apesar de subjetiva e individual, dentro de uma empresa pode ser compreendida através da ótica de McClelland, que defende em sua teoria que o relacionamento entre funcionários e chefia afetam consideravelmente o clima e a cultura organizacional, além disso, é considerada a principal causa de funcionários desmotivados em uma empresa.

Através dos pontos levantados a cima, pode-se concluir a necessidade da instituição rever os benefícios oferecidos aos funcionários e considerar a possibilidade de introduzir alguns itens básicos como convênio médico e vale refeição a todos os funcionários. Além disso, implantar medidas para melhorar a comunicação entre o funcionário e sua chefia poderá ajudar na questão de relacionamento e aumentar a confiança mútua no trabalho.

O reconhecimento e a valorização de todo o quadro de funcionários, também pode afetar diretamente na motivação dos colaboradores da instituição e conseqüentemente melhor os rendimentos individuais. A aplicação de pesquisas de satisfação aplicada periodicamente pode auxiliar no processo de gestão da unidade escolar, já que é uma ferramenta que pode refletir a realidade da instituição e apontar os pontos que de fato devem ser mudados.

Por fim cabe dizer que por tratar-se de uma instituição estadual, não é possível oferecer soluções praticas e imediatas, uma vez que esta escola representa apenas uma pequena parte das instituições de ensino administradas pelo governo estadual e isso implica em normas e diretrizes pré estabelecidas que devem ser seguidas por todas as instituições. Portanto é importante resaltar que este trabalho não tem por objetivo propor mudanças na instituição pesquisada, mas sim fazer um levantamento das principais causas de alteração de clima organizacional, que poderão auxiliar futuras pesquisas sobre o tema em escolas publicas da região.

REFERÊNCIAS

BISPO, A. F. Carlos, Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional. São Carlos, 2006.

Brasil fica em penúltimo lugar em ranking global de qualidade de educação. Disponível em:
<http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/11/121127_educacao_ranking_ei_u_jp.shtml> Acesso em: 08 de outubro de 2013.

CERTO, Samuel C. Administração Moderna. 9ª Edição. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Administração Geral. 3ª Edição. Barueri: Editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3ª Edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2010.

FISCHER, Dutra, Hipólito e Fleury. Gestão por Competências. 5ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GONÇALVES, Reinaldo. Globalização Econômica e Vulnerabilidade Externa. Rio de Janeiro, 1998.

HOBSBAWM, Eric. Era dos Extremos. 2ª Edição: São Paulo, 2001. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2001.

LOPES, C. A. Gabriela. Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro, 2003.

MILKOVICH e Baudreau. Administração de Recursos Humanos. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. *Psicológica e Gestão de Pessoas*. 1² Edição. São Paulo: Vetor Editora, 2009.

SANTOS, Milton. *Por uma Outra Globalização*. 19^a Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 22^a Edição. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

TEIXEIRA, Silveira, Neto e Oliveira. *Gestão Estratégica de Pessoas*. 2^a Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.