

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAURACY DE JESUS SANTIAGO FERREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** ferramenta eficiente para a melhoria dos servidores da  
Unidade Integrada Santa Tereza

São Luís  
2016

RAURACY DE JESUS SANTIAGO FERREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** ferramenta eficiente para a melhoria dos servidores da  
Unidade Integrada Santa Tereza

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Maranhão – UEMA para fins de obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha.

São Luís

2016

RAURACY DE JESUS SANTIAGO FERREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** ferramenta eficiente para a melhoria dos servidores da  
Unidade Integrada Santa Tereza

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Maranhão – UEMA para fins de obtenção de  
grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha (orientador)**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Irlane Regina Moraes Novaes**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto**

Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho à Deus, à  
minha mãe Rita, a minha família e às  
pessoas que torceram por mim.

“Se suas ações inspirarem os outros a sonhar mais, aprender mais, fazer mais e se tornar mais do que são, você é um líder”.

J. Quincy Adams

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter sido meu principal pensamento de força nas horas de dificuldades.

Para que se consiga preparar um trabalho, torna-se necessário a ajuda de muitas pessoas, e por isso agradeço:

À minha família, pelas palavras de incentivo durante estes cinco anos de faculdade.

Ao meu pai falecido, que também teve sua contribuição na minha trajetória de vida.

À Paula, Iolanda, minhas companheiras de trabalho que, nas horas de desânimo, elevaram a minha autoestima.

Aos meus colegas Cleiton, Elyamara, Nordson, Valeska, meus agradecimentos pelas palavras de força.

Ao Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha, por ter aceitado ser meu orientador.

À Unidade Integrada Santa Tereza, na pessoa de D. Conceição, local onde pude realizar atividades referentes ao cumprimento de carga horária do curso de Administração (Estágio, aplicação de questionário, etc.) e aos professores e servidores desta instituição de ensino.

À Cris da Mega House e à Márcia da Xerox & Cia., que muito me auxiliaram na impressão de trabalhos e normatização.

Às pessoas que direta ou indiretamente, torceram para que eu conseguisse concluir este curso.

## RESUMO

Um bom ambiente de trabalho é imprescindível para o bom funcionamento de uma organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos propostos. O comportamento humano tem sido uma preocupação constante dos estudiosos, no que se refere a satisfação e motivação das pessoas que participam de uma empresa. No relacionamento com o seu público interno, o gestor da organização precisa oferecer um ambiente agradável para que o mesmo trabalhe comprometido. O clima organizacional é um assunto de grande relevância, visto que, o ambiente interno de uma empresa precisa proporcionar bem estar ao seu funcionário, para que ele desempenhe as suas atividades com eficiência, fazendo com que os mesmos estejam alinhados com a cultura da empresa. Este trabalho tem como tema: CLIMA ORGANIZACIONAL: ferramenta eficiente para a melhoria dos servidores da Unidade Integrada Santa Tereza, cujo objetivo foi mensurar o nível do clima organizacional da citada escola, para verificar a percepção dos servidores a cerca assunto. como ferramenta eficiente para a melhoria dos servidores da Unidade Integrada Santa Tereza, e também como está a motivação e satisfação dos mesmos. Para o alcance deste objetivo foi necessário usar como a pesquisa de campo, e quanto aos meios: o estudo de caso, pesquisa de campo, pesquisa documental, bibliográfica. Para a coleta de dados foram utilizados questionários pela sua praticidade e capacidade de se submeter a tratamento estatístico. Estes questionários foram aplicados a 30 servidores desta Instituição de Ensino, que depois do tratamento foram analisados, e mostrou como resultado que esta organização possui clima organizacional considerado agradável.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional, Motivação, Satisfação.

## ABSTRACT

A good working environment is essential for the proper functioning of an organization in order to achieve the proposed objectives. Human behavior has been a constant concern of scholars, regarding the satisfaction and motivation of people who participate in a company. In the relationship with your internal audience, the organization manager needs to provide a pleasant environment for the work to be committed. The organizational climate is a matter of great relevance, since the internal environment of a company must provide well-being to its employee, so that he performs his activities efficiently, making them align with the company culture. This work has as its theme: ORGANIZATIONAL CLIMATE: an efficient tool for the improvement of the servers of the Santa Tereza Integrated Unit, whose objective was to measure the level of the organizational climate of the mentioned school, to verify the perception of the servers about subject matter. As an efficient tool for the improvement of the servers of the Santa Tereza Integrated Unit, as well as its motivation and satisfaction. To reach this goal it was necessary to use as the field research, and as to the means: case study, field research, documentary research, bibliographical. For data collection, questionnaires were used for their practicality and ability to submit to statistical treatment. These questionnaires were applied to 30 servers of this Institution of Education, which after the treatment were analyzed, and showed as a result that this organization has an acceptable organizational climate.

Key words: Organizational Climate, Motivation, Satisfaction.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Abordagem da Teoria das Relações Humanas.....	27
Gráfico 1 – Há quanto tempo você trabalha na Unidade Integrada Santa Tereza?.....	44
Gráfico 2 – Seu nível de escolaridade é.....	45
Gráfico 3 – Como você descreve o seu ambiente de trabalho?.....	46
Gráfico 4 – Você acha que alguma coisa precisa ser melhorada no ambiente de trabalho?.....	47
Gráfico 5 – O seu chefe contribui para que o ambiente de trabalho seja tranquilo e aconchegante?.....	48
Gráfico 6 – Você tem oportunidade de contribuir dando sua opinião no seu local de trabalho?.....	50
Gráfico 7 – Você se sente motivado para realizar suas atividades?.....	51
Gráfico 8 – No seu ambiente de trabalho, as pessoas são solidárias, há companheirismo?.....	52
Gráfico 9 – De acordo com as atividades desempenhadas, você está satisfeito com o que recebe financeiramente?.....	54
Gráfico 10 – O seu trabalho traz satisfação para você.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Estrutura organizacional</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>A escola como organização</b> .....	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos e evolução histórica</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Diferença entre cultura e clima organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3</b>	<b>Fatores que influenciam o clima organizacional</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4</b>	<b>A satisfação e a motivação no trabalho</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5</b>	<b>Teorias motivacionais</b> .....	<b>28</b>
<b>3.6</b>	<b>Pesquisa de clima organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Modelos de pesquisa de clima organizacional</b> .....	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Indicadores para pesquisa de clima organizacional</b> .....	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há décadas o mundo vem sofrendo mudanças constantes de ordem social, cultural, política e econômica, modificando a maneira de se comandar uma empresa. No início a produção de bens era de forma artesanal, onde o dono da empresa era o próprio artesão, com o passar do tempo e com o surgimento da Revolução Industrial, o modo de produzir sofreu modificações, devido o aumento da demanda e a modernização dos processos utilizados, despertando o interesse dos estudiosos em áreas referentes à nova maneira de se administrar uma organização.

Diante das constantes mudanças no mundo corporativo e a permanente luta das empresas para se manterem competitivas no mercado, um fator importante ganha destaque para ser analisado, é o clima organizacional que representa a atmosfera que existe no ambiente de trabalho de uma corporação, o qual pode influenciar as pessoas que lá trabalham. O clima organizacional, é algo abstrato, pois não pode ser visto mas pode ser sentido, sendo um fator psicológico. Sabe-se que o ambiente onde o funcionário está inserido, precisa ser tranquilo, agradável, a fim de motivar o bem estar, a satisfação e a conseqüente produtividade do mesmo.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para medir o grau de satisfação dos empregados para com a empresa. A mesma serve para avaliar os dados coletados a respeito do ambiente interno, para que se tenha ideia dos fatores positivos para engrandecê-los e dos fatores negativos para melhorá-los. Entende-se, nesse contexto, que o maior desafio dessa área é harmonizar a dinâmica entre, a organização e o indivíduo que dela faz parte, visto que, o bem estar, é um aspecto muito importante no local de trabalho, que envolve clima e cultura organizacional. Diante do exposto, este trabalho analisou como está a percepção dos servidores sobre clima organizacional em uma instituição pública de ensino do estado do Maranhão que é a Unidade Integrada Santa Tereza, situada no bairro da Cidade Operária em São Luís.

As escolas públicas são instituições importantes que têm o objetivo de educar e preparar o aluno para o exercício da cidadania, formando pessoas que aprendam a participar da vida coletiva de forma consciente. No entanto, a gestão desse tipo de organização é muitas vezes complexa e enfrentam grandes dificuldades como: falta de recursos financeiros, estruturas de má qualidade,

insatisfação salarial, elevado nível de estresse, atrasos de verbas, segurança, burocracia, etc. Todos esses problemas podem ser considerados fatores internos e externos que acabam por influenciar no clima organizacional de uma instituição de ensino. O gestor de um local de trabalho deste tipo também precisa ter habilidades para solucionar os problemas que ora se apresentem, tendo a função de motivar e liderar para propiciar um ambiente agradável, através do seu estilo de gestão dentro da organização. Desta forma, surgiu o seguinte questionamento: Como o clima organizacional pode ser uma ferramenta eficiente para os servidores da Unidade Integrada Santa Tereza?

Visando a solução desse problema, este trabalho teve como objetivo geral verificar a percepção dos servidores sobre o clima organizacional na Unidade Integrada Santa Tereza. através de uma pesquisa-ação que servirá para se conhecer como é o clima organizacional. Logo, também é objetivo desta obra apresentar uma recomendação de melhoria no clima organizacional através da análise dos fatores que o influenciam procurando aumentar a eficiência dos colaboradores. Como objetivos específicos, apresentar conceitos sobre clima organizacional, descrever fatores internos e externos que influenciam o ambiente de uma organização, e relacionar a satisfação com a motivação no trabalho.

Uma organização é composta de vários ativos, entre os quais, o mais importante é o capital humano, ou seja, as pessoas, que é o principal componente. Servidores satisfeitos, felizes em estar em um ambiente de trabalho acolhedor, provavelmente ficarão comprometidos com a qualidade dos produtos e com os resultados positivos que a empresa possa alcançar. É necessário que a organização se esforce para que os seus colaboradores mantenham sempre elevados o estado de companheirismo entre eles, a fim de promover uma melhor qualidade de vida.

Como justificativa, espera-se que este trabalho venha contribuir no meio acadêmico e social, destacando-se o quanto o clima organizacional, é uma ferramenta eficiente para a melhoria do ambiente interno de uma Instituição voltada para a formação de jovens cidadãos, buscando a satisfação e a motivação para proporcionar o bem estar dos funcionários.

Assim sendo, a pesquisa de clima organizacional é um processo que objetiva identificar fatores que interferem na satisfação ou insatisfação dos empregados em relação à organização.

Este trabalho é composto de 6 capítulos estruturados da seguinte forma: o primeiro capítulo é formado pela introdução, a problematização da pesquisa, os objetivos (geral e específicos), e a justificativa do por quê do trabalho. O segundo capítulo nos dá uma visão sobre organização, estrutura organizacional e a escola como organização.

O terceiro capítulo apresenta conceitos sobre o tema: clima organizacional com conceitos e evolução histórica, diferença entre cultura e clima organizacional, fatores (internos e externos) que influenciam o clima organizacional, satisfação e a motivação no trabalho, apresentando também as teorias motivacionais, os indicadores de clima organizacional e a pesquisa de clima organizacional. Em seguida, o quarto capítulo contém a metodologia da pesquisa, e um breve histórico do local da pesquisa. No quinto capítulo tem-se a análise dos resultados, já o sexto capítulo apresenta a conclusão.

## 2 ORGANIZAÇÃO

Organização é um conjunto de pessoas que possuem objetivos comuns e que, utilizando-se de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, têm a finalidade de produzir bens e serviços para alcançar o lucro, e para isso precisam planejar, organizar, dirigir e controlar. A organização existe para atender às necessidades humanas ofertando produtos e serviços de qualidade, surgindo daí o consumo cada vez mais crescente.

A organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas para atingir um objetivo que é comum a todos.

Para Chiavenato (2011, p. 271),

“as organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida.”

Diante disto, entende-se que a sociedade não existe sem as organizações, elas para funcionarem precisam de pessoas especializadas no que fazem para satisfazer as necessidades humanas.

Toda organização para ter um bom resultado precisa ter eficiência e eficácia. Segundo Chiavenato (2011, p. 271), “a eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos escassos naquela alternativa que produz o melhor resultado”. Isto significa que é preciso utilizar os poucos recursos com o método correto para evitar desperdício. Outro item importante é a eficácia que tem a ver com “o objetivo alcançado, o resultado final do trabalho” (KNAPIK, 2012, p. 26). Com o objetivo alcançado isto influencia na satisfação do funcionário, quando percebe que foi o objetivo foi alcançado.

As organizações existem para servir a coletividade, atendendo às suas necessidades tornando a vida das pessoas mais confortável e saudável, sendo portanto, uma instituição voltada para o lado social e para isso, é preciso que a organização tenha em seu ambiente corporativo, pessoas capacitadas, treinadas, dispostas a dar o melhor de si, sendo importante que o gestor dê importância ao Clima e Cultura Organizacional, e perceba como a sua liderança influencia o ambiente de trabalho entre outras coisas, para que o funcionário sinta-se bem e com isto produza da melhor maneira possível, tornando a empresa eficiente e competitiva. As organizações e a sociedade dependem uma da outra para existir.

## 2.1 Estrutura organizacional

De acordo com Oliveira (2010, p. 183), são duas as formatações básicas das estruturas das organizações:

- a) A formal, que é o principal foco dos estudos das estruturações nas organizações, sendo representada, em alguns de seus aspectos pelo tradicional organograma; e
- b) A informal, que é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das organizações.

As organizações formais são formadas legalmente, precisam seguir regras e normas, sendo representadas pelo organograma que mostra como é a hierarquia da empresa, já as organizações informais são formadas naturalmente e não possuem organograma.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 287), “a estrutura organizacional é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas”. A estrutura organizacional permite o conhecimento da própria empresa por parte de seus funcionários e nela fica determinado o cargo de cada um. Uma boa forma de conhecer a empresa é por meio do organograma.

## 2.2 A escola como organização

A escola é como uma empresa, possuindo características próprias, tendo um ambiente organizado, com divisão de tarefas, hierarquia, funcionando com recursos materiais, financeiros e humanos, a fim atingir objetivos educacionais, que é o de formar cidadãos conscientes.

É de conhecimento que,

Na organização escolar deve se manifestar um ambiente global de confiança, de valorização do trabalho e do respeito pela autoridade docente, pela cooperação e pela colegialidade, recorrendo à criação de equipes educativas (TEODORO, 2011, p.14).

Uma empresa é formada por diversas partes que juntas e interligadas fazem com que a mesma funcione para o alcance dos objetivos almejados.

Para Baptista (2013, p. 12), a escola “apresenta uma hierarquia própria que tem como função administrar a organização e gerenciar as relações entre os diferentes atores, acautelando o cumprimento dos objetivos definidos”.

Os atores de uma organização como uma escola é composta por diretor, funcionários, alunos e professores que interagem entre si, para alcançar objetivos comuns.

É consensual que a forma como a escola se encontra organizada essencial ao sucesso educativo dos alunos. O clima de escola, a sua liderança e a cultura que nela se desenvolve são alguns dos aspetos essenciais ao bom funcionamento. Estes elementos são cruciais para que os alunos consigam ter sucesso, tanto nas aprendizagens dos diferentes saberes, como na integração e socialização. (BAPTISTA, 2013, p. 16).

Compreende-se então, que a maneira como este tipo de organização está organizada, com seu clima, sua liderança e sua cultura nela gerada, faz com que haja influencia no resultado alcançado.

Uma organização para ter eficiência, precisa utilizar métodos de maneira a conseguir o máximo com pouco desperdício.

“Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos - menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.)” (BRENDER, 2009).

Sabe-se que a organização possui três níveis, que são os seguintes: nível estratégico que é onde está a alta administração, o nível tático é onde está a gerência e onde se toma a decisão de quais produtos e serviços serão produzidos e o nível operacional onde estão os supervisores, os funcionários. A eficácia acontece quando a empresa consegue alcançar os seus resultados, e o gerente é quem coordena as tarefas. A eficiência relaciona-se aos meios utilizados, é produzir mais com menos, evitando desperdício e é no nível tático, onde acontece as atividades de fato.



### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é a atmosfera psicológica que se percebe em um ambiente de trabalho, podendo o mesmo influenciar no desempenho positivo ou negativamente. Quando o ambiente interno é bem trabalhado, percebe-se que os funcionários trabalham alegres e satisfeitos, mas quando o ambiente é desagradável, proporciona momentos de tensão.

#### **3.1 Conceitos e evolução histórica**

O presente trabalho pretende expor conceitos de clima organizacional, destacando alguns teóricos, mensurar e mostrar como os funcionários de uma escola são afetados em seu ambiente de trabalho pelo clima organizacional e como isto pode afetar a sua eficiência.

Conforme Xavier (1984), “Foi nas décadas de 1920 e 1930 que surgiram os primeiros estudos sobre clima organizacional, embora não recebessem inicialmente essa denominação”. O contexto histórico da época, destaca que os operários demonstravam muito descontentamento e revolta diante das condições de trabalho, onde eram tratados como máquinas, com a finalidade somente de produzir cada vez mais, chamando a atenção de estudiosos para o fator comportamento organizacional.

Segundo Chiavenato (2011, p.116), “o clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”. Portanto, o clima depende dos sentimentos dos colaboradores para desenvolver as suas atividades com maior satisfação.

Coda (1993) afirma que:

O 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 RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima de uma organização deve ser um fator que sirva de elo entre empresa e empregados, onde, sentindo-se motivados por estarem naquele

ambiente, tenham prazer em participar dos objetivos organizacionais e terem assim, o seu desempenho otimizado, é muito importante também que recebam feedback.

Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações. Os funcionários de uma organização sentem quando o ambiente é bom ou ruim, o que tem influência direta no desempenho de suas funções.

Como nos afirma Litwin (apud LUZ, 2003, p. 10), o Clima Organizacional “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Se o ambiente de trabalho for bom os funcionários trabalham satisfeitos e alinhados com os desejos da organização, caso contrário, o ambiente desfavorável traz como consequência: baixo rendimento, desânimo, absenteísmo entre outras causas.

Nesse sentido, Luz (2003, p. 13), o define como

“reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

O ambiente corporativo em que o colaborador está inserido, influencia diretamente o mesmo, fazendo com que o mesmo se sinta bem ou não. Diante de tantas influências, tanto do meio externo quanto do meio interno, é preciso que o gestor de uma empresa coloque em prática programas ou ferramentas, a fim de proporcionar o bom funcionamento da mesma, o que consequentemente irá cooperar para o bem estar dos colaboradores proporcionando a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a fim de atender a satisfação e exigência dos clientes com produtos de qualidade.

A partir dos estudos de Lewin, Lippit e White (1939), foi possível entender que o comportamento do indivíduo no trabalho não depende somente de suas características individuais, mas também da forma como percebe seu clima de trabalho e os componentes a organização (GOSENDO, 2009).

O gerente precisa estar atento para perceber as características individuais de cada funcionário, para que possa ter conhecimento de quais funcionários possuem restrições para poder estimulá-los a superar e melhorar o seu

desempenho. O clima organizacional tem grande influência na conduta do colaborador em seu ambiente interno de trabalho.

O gestor para saber lidar com a equipe de maneira satisfatória, precisa ter três habilidades que o ajudem a administrar e influenciar o ambiente interno de uma organização. Estas habilidades são as seguintes: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual, ter habilidade técnica significa que é necessário ter conhecimento e técnicas específicos para dar andamento em determinadas atividades, possuir habilidade humana é o mesmo que ter empatia, ou seja, ser capaz de compreender o outro, se colocar no lugar dele, tentando resolver conflitos organizacionais e finalmente a habilidade conceitual que é estar por dentro do que é a organização de maneira geral, e os seus objetivos, para fazer adaptações que se fizerem necessárias.

### **3.2 Diferença entre cultura e clima organizacional**

Cultura e clima organizacional possuem significados diferentes.

A respeito disto, Gosendo (2009, p. 32), esclarece que “[...] Desde os estudos de Katz e Kahn (1996), os conceitos de clima e cultura foram utilizados de forma similar. Entretanto, a literatura tem demonstrado uma nítida diferença entre os dois conceitos”. Portanto, cultura refere-se a símbolos, conhecimentos adquiridos, já o clima organizacional tem a ver com o lado emocional do funcionário.

Knapik (2012, p. 23) descreve assim cultura organizacional:

É composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando os esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa. Assim como cada ser humano tem características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura e até mesmo algumas peculiaridades que são bem conhecidas pela sociedade, e sua identidade é revelada por meio de seus valores institucionalizados, hábitos, crenças, atitudes e expectativas. Cada organização se diferencia pelo tipo de cultura que é a característica de cada uma.

Percebe-se com isto que, cada empresa possui a sua própria cultura, suas próprias normas de comportamento, sua própria maneira de comercializar. Cada organização tem sua própria característica que a diferencia das demais.

Barbieri (2012, p. 19) refere-se a cultura como “é uma percepção comum, compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhados”.

Diante disto, verifica-se que a cultura é que caracteriza a empresa, pois, de acordo com os seus hábitos e crenças é que se sabe como é a empresa. Os funcionários de cada organização agem de acordo com a cultura que existe na empresa.

Quando todos os indivíduos do grupo agem de acordo com a cultura predominante, temos aquilo que se pode chamar identidade organizacional, que diferencia a organização frente a outras (CARVALHO E RONCHI, 2005, p. 15).

A identidade organizacional é que determina a maneira de agir de cada empresa, a maneira de desenvolver suas atividades.

Convém lembrar que, Lakatos (1985) considera a cultura “como um modelador de comportamento e reforçando a idéia de que ele está presente em todos os agrupamentos de pessoas com características próprias de cada indivíduo que a compõe”.

Para Fleury e Sampaio (2002, p. 291), o clima organizacional refere-se “à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”. Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações.

Os funcionários percebem quando o ambiente de trabalho está tranquilo ou conturbado, e os mesmos sofrem influências internas e externas que conseqüentemente afetam a produtividade, pois, eles precisam estar em um ambiente calmo e receptivo para se sentir bem à vontade para trabalhar, o que vai influenciar na eficiência do funcionário.

Segundo Luz (1995) "O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho".

Quando o clima é favorável, faz com que haja união e companheirismo, fazendo com que o funcionário tenha prazer em permanecer na empresa por um longo tempo, caso contrário, o funcionário sente-se mal no ambiente de trabalho, fazendo com que o mesmo trabalhe desmotivado pois, o clima atinge o lado emocional das pessoas.

Coda (1993) afirma que,

O 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 RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Através da observação do clima organizacional, é que se toma conhecimento de como o trabalhador se sente na empresa, se ele está satisfeito com a política da empresa, se possui boa comunicação com os demais companheiros.

### **3.3 Fatores que influenciam o clima organizacional**

Os funcionários são afetados por fatores no ambiente interno, o que faz com que a sua produtividade seja influenciada.

Segundo Oliveira (2012, p. 33), os fatores internos

são aqueles que se originam dentro da própria organização, como: ambiente físico de trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, vida profissional.

De acordo com Bispo (2006, p. 263), são estes os fatores internos do clima organizacional:

- a) Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- b) Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- c) Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- d) Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;

- e) Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- f) Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- g) Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- h) Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- i) Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- j) Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e
- k) Vida profissional – 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.

Diante disto, entende-se que os fatores internos influenciam o comportamento dos servidores em seu ambiente de trabalho, contribuindo para que o desempenho seja afetado.

Os fatores externos, como diz o nome, estão fora do ambiente interno e comprometem o estado emocional do funcionário, na medida em que a organização não tem controle sobre determinados fatos da vida do funcionário.

Os fatores externos são os que estão fora do âmbito da organização, mas que influenciam diretamente no comportamento, ações e decisões dos colaboradores, como: a convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, saúde e segurança pública, economia (OLIVEIRA, 2012, p.33).

Ainda segundo Bispo (2006, p. 264) são fatores externos, os seguintes itens:

- a) Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;

- b) Férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- c) Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- d) Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- e) Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- f) Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- g) Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
- h) Time de futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários; e
- i) Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Os fatores externos também influenciam os funcionários de modo que, mesmo não estando no interior da organização, os funcionários tem o seu desempenho comprometido.

Segundo Luz (2003) “o clima é afetado por diversos fatores externos à organização como, condições de saúde, habitação, lazer, familiar, e também pela cultura organizacional, que é uma das suas principais causas”.

Diante disto, é que o gestor precisa tomar cuidado com o ambiente corporativo, por que assim como existem os fatores internos que influenciam o colaborador, há influências externas, ou seja, fatores de fora do ambiente da empresa que afeta o seu lado emocional.

### 3.4 A satisfação e a motivação no trabalho

As pessoas em uma organização, cada uma com o seu jeito de ser, tem desempenho diferente, e disto depende a satisfação e a motivação no trabalho. Para Rego (2001), "a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido". Isto significa que a satisfação depende da maneira como ele é tratado em seu local de trabalho, a satisfação produz uma sensação de felicidade e se o seu trabalho for valorizado, certamente a sua satisfação será notada, caso contrário seu sentimento será de desânimo podendo causar absenteísmo, rotatividade, entre outros fatores.

Já Robbins (2002, p.74) define satisfação no trabalho "como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza". A satisfação no trabalho indica que o trabalhador está se sentindo bem em seu ambiente de trabalho, o que faz com que trabalhe bem melhor. O funcionário insatisfeito tem o seu trabalho comprometido.

De acordo com Polary (2015, p. 218), "motivação é a força que estimula as pessoas a agir", diante disto, percebe-se que é algo interior, que vem da própria pessoa fazendo-a despertar para atender interesse próprio.

Ainda sobre motivação, Silva e Rodrigues (2007, p. 9) [...] citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Destes autores, extrai-se a ideia de que a motivação é algo intrínseco, ou seja, é algo íntimo, geralmente ligado à satisfação de um desejo.

Para que se alcance um ambiente interno favorável, é preciso que o líder esteja aberto ao diálogo com sua equipe para possíveis soluções de problemas. Os colaboradores sentem-se confiantes quando percebem que no ambiente de trabalho há condições favoráveis para a motivação e feedback, o que faz com que possam contribuir com soluções criativas, influenciando numa maior produtividade e até produtos e serviços com mais qualidade.



À medida que as empresas foram ampliando a sua capacidade de oferta de produtos e serviços, as relações entre patrão e empregado ficaram mais complexas, e os trabalhadores precisaram se adequar às novas exigências, influenciando a maneira de viver da sociedade, com isto, os funcionários passaram a ter mais atenção dos estudiosos, que procuravam entender o comportamento organizacional, ou seja, o relacionamento entre as pessoas em uma organização.

Quando o gestor consegue fazer com que o ambiente de trabalho seja influenciado positivamente, dando atenção e valorizando o desempenho de cada funcionário, a organização fica alegre e sente-se motivada a ter mais eficiência e eficácia.

Por sua vez, Knapik (2012, p.26) utiliza-se da seguinte argumentação:

A eficiência consiste nos meios pelos quais chegamos a um resultado, ao método de trabalho e aos procedimentos usados para atingirmos um objetivo. Ser eficiente é fazer as coisas com um mínimo de recursos para conseguir alcançar o objetivo.

De acordo também com Knapik (2012, p. 26), “a eficácia é o objetivo alcançado, o resultado final do trabalho. Tem relação com a satisfação das necessidades da sociedade com produtos e serviços”. Em outras palavras, a organização é eficaz quando consegue o seu objetivo.

Sendo assim, a eficiência se resume a fazer as coisas de modo correto, e tem muito a ver com evitar desperdício. A eficácia compreende a capacidade de chegar ao resultado, no menor tempo possível, com melhor desempenho e na qualidade exigida. Os objetivos são traçados a partir da formação da organização e modelam-se conforme suas expectativas econômicas.

### **3.5 Teorias motivacionais**

Para se entender o comportamento dos funcionários em uma organização, foi preciso que fossem realizados estudos neste sentido. Muitas teorias foram formuladas e o psicólogo Maslow formulou a Teoria das Necessidades, que dividia as necessidades em uma pirâmide e Frederick Herzberg focou seus estudos no ambiente da organização, surgindo a Teoria dos Dois Fatores, onde verificou-se que fatores agradavam ou desagradavam os funcionários.

### 3.5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria de Maslow, a Hierarquia das Necessidades é uma das mais apreciadas no estudo das organizações e esta teoria mostra que o comportamento das pessoas nas organizações, estão divididas em necessidades básicas ou fisiológicas, as de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e necessidades de auto-realização e estas foram divididas em uma pirâmide, colocadas por ordem importância, indo da base para o topo.

Em oposição à teoria clássica e científica da administração, surgiu na década de 1940 a Teoria das Relações Humanas, defendida pelo psicólogo americano Abraham Harold Maslow, destacou-se principalmente no campo de motivação humana, onde estabeleceu a chamada hierarquia para as necessidades humanas, representada pela figura abaixo.

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Maximiano (2005, p. 269)

Entende-se por meio deste modelo (Figura 1), que as necessidades estão ordenadas por ordem de importância, da base ao topo. Assim no primeiro nível da pirâmide têm-se as (1) necessidades básicas de sobrevivência do ser humano, ou seja, abrigo, alimento, sexo, exercício, descanso, dentre outras necessidades fisiológicas. (2) Necessidades de segurança, compreendem desde a segurança física até questões como a de estabilidade e segurança econômica. (3) As

necessidades sociais estão no terceiro nível da pirâmide e representam as necessidades de interações no meio social, ou seja, sentimentos ligados a aceitação de determinados grupos. Após esta, está (4) a necessidade de estima, tanto por parte dos outros, como da própria auto estima. (5) A necessidade de auto realização é o ápice da pirâmide, representando a utilização das aptidões, dos conhecimentos e das habilidades para desenvolver suas realizações pessoais (MAXIMIANO, 2005).

A partir dessa teoria, admite-se que o homem somente irá canalizar suas vontades para uma nova necessidade, quando suas necessidades anteriores estiverem totalmente sanadas. Pelo modelo, este processo é gradual e individual, sendo que nenhuma etapa, portanto, necessidade, possa ser pulada ou omitida.

Necessidade de Auto Realização  
Necessidade de Estima  
Necessidades Sociais  
Necessidades de Segurança  
Necessidades Básica  
Hierarquia das necessidades humanas. Para Chiavenato (2000, p. 395),

[...] as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. Sua intensidade ou manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais [...]. Quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de autorrealização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

As organizações institucionais constituem-se em importantes fontes de informação, não só pelos produtos que geram como também pelas possibilidades que oferecem no contato com as pessoas e o seu quadro de pessoal, onde um grande número de informação é extraído delas.

O termo organização é empregado no sentido de capacidade de criar organismos, estruturas e sistemas bem interligados e constituídos, como base para atividades operacionais e administrativas de uma empresa qualquer, com o menor dispêndio e risco. (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p. 10)

As organizações são instituições pautadas em atingir objetivos específicos onde as mesmas são organismos que envolvem um composto com vários subsistemas (grupos, departamentos, etc.), os quais interagindo com outros

sistemas sociais conectados com a realidade de comunidades e sociedades são interligadas mutuamente com a sociedade atual.

De acordo com Simon apud Volpato (1999, p. 9):

A organização é um complexo sistema de comunicações e interrelações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro dos grupos parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

As organizações são compostas por sistemas que proporcionam a participação de pessoas que escolhem e decidem formando um sistema de decisões em prol da análise limitada do meio circundante, que envolve um grande número de informações entre a análise e avaliação do todo ou da parte da situação em voga.

As organizações modernas envolvem-se com o acúmulo de informações e conhecimento onde o mercado é altamente competitivo a qual enfatiza a descentralização dos seus serviços e produtos utilizando a terceirização como meio de ampliar o leque de opções que visam a qualidade e modernização da organização, visando a interação interna com parcerias de todos os tipos, a fim de investir na capacitação de seus recursos humanos.

Um processo administrativo envolve a identificação e agrupamento das atividades de uma instituição, na qual planeja e coloca em hierarquia as autoridades com suas respectivas responsabilidades, estabelecendo as relações de trabalho, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados de maneira eficiente, a fim de que esta instituição e seus colaboradores realizem e atinjam seus objetivos buscando a qualidade total nos seus serviços e produtos.

Para Volpato (1999, p.10),

As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência e; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas.

Entende-se com isto, que o que caracteriza as organizações são os seguintes itens: divisões de trabalho, o poder e responsabilidade, estes são planejados para que se consiga alcançar determinados objetivos. Há também a presença de centros onde está o poder que serve para controle e direção destes objetivos, temos também o fato de as pessoas poderem ser substituídas, caso elas não se adaptem às condições da empresa.

### 3.5.2 Teoria dos Dois Fatores

Segundo Frederick Herzberg, o ser humano possuía dois fatores de necessidades, que não dependia uma da outra, mas que estes fatores influenciavam o seu comportamento de diferentes formas e estes se classificam em: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais são aqueles que agradam os funcionários, e têm relação com o trabalho em si, tais como: crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidade realização, dentre outros. Já os fatores higiênicos, tem a ver com as condições do ambiente interno da organização e que desagradam os funcionários, são eles: condições físicas do ambiente interno, segurança no trabalho, o clima organizacional, a cultura entre outros.

Ele verificou em seus estudos que,

Pessoas insatisfeitas no seu trabalho preocupavam-se com o ambiente onde trabalhavam (a luz, a cadeira, o banheiro etc). Já pessoas satisfeitas ligavam-se ao trabalho propriamente dito, a tarefa que estava realizando. (BATISTA, e et al, 2012, p. 200).

Esta teoria, segundo Herzberg fala da satisfação e insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais são aqueles que dependem do funcionário, envolve os seus sentimentos e os higiênicos são aqueles que dependem do ambiente em que se encontram, ou seja dependem da empresa.

### 3.6 Indicadores de clima organizacional

Para que o clima seja analisado, deverão ser utilizados parâmetros, a fim de se saber a qualidade do ambiente interno, e estes parâmetros são chamados indicadores, através deles será possível fazer um levantamento através de uma pesquisa para que sejam conhecidas possíveis causas que estejam afetando o bom andamento do clima.

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional “traz como indicadores, do clima organizacional os seguintes itens: turnover, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico.”

Richardson (1999, p.16) cita que:

Como ferramenta para adquirir conhecimento, a pesquisa pode ter os seguintes objetivos: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes em termos gerais não existe pesquisa sem teoria; seja explícita ou implícita, ela está presente em todo processo de pesquisa.

Este estudo se identifica como pesquisa de campo, pois será realizada no local onde ocorrerá a pesquisa, por meio de aplicação de um questionário, aplicados aos funcionários da referida Instituição de Ensino visando possibilitar a coleta de dados. E também um estudo de caso por ser limitado a uma unidade, com caráter de explorar e detalhar a situação do contexto a ser investigado, e explicar as variáveis que causam esse fenômeno, (VERGARA, 2014).

Esse estudo descritivo, foi realizado no mês de novembro de 2016, abordando uma população de 30 funcionários públicos da escola citada, na cidade de São Luís/MA.

Ainda sobre pesquisa de campo, Tachizawa e Mendes (2006, p. 124), definem pesquisa de campo assim: “é aquela em que a fonte de dados é desconhecida e será levantada através de busca diretamente no universo de estudo”. Ao se proceder à pesquisa campo, é necessário ir até o local da investigação, tendo como suporte a pesquisa bibliográfica para se ter conhecimento sobre conceitos e teorias.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, sendo que todos foram informados detalhadamente sobre os objetivos e procedimentos a serem utilizados na realização do mesmo e concordarão ou não em participarem do estudo.

Para que se conheça uma organização como um todo, vários são os critérios utilizados para que o gestor tenha percepção acerca de vários fatores que influenciam o desenvolvimento de uma empresa que são: pontos fortes, pontos

fracos, cultura organizacional, desempenho dos colaboradores, satisfação, motivação, liderança dentre outros.

A pesquisa de Clima Organizacional foi realizada englobando os setores da escola, utilizando – se um questionário com nove perguntas fechadas e uma aberta. Após a coleta dos dados, foram feitas as devidas tabulações, a fim de que seja mensurado o nível do clima organizacional e escolhida a ferramenta a ser utilizada para a resolução do problema detectado.

Vergara (2014), propõe dois critérios básicos de pesquisa:

a) Quanto aos fins: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

b) Quanto aos meios: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Na pesquisa utilizada na Unidade Integrada Santa Tereza, foi do tipo pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental.

Os dados utilizados foram primários, ou seja, foram coletados através de questionário, e o mesmo está no apêndice deste trabalho.

Na escola objeto de pesquisa, a pesquisa foi do tipo: pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental, e foram utilizados dados primários e secundários, já que não existe um estudo anterior referente à Instituição de Ensino citada. Na pesquisa de campo da referida escola, foi feita a verificação in loco para verificar a realidade do ambiente corporativo e aplicação de questionário. Neste trabalho a coleta de dados foi feita pelo pesquisador que é servidor da instituição, estando, portanto, inserido no contexto.

### 3.6.1 Modelos de pesquisa de clima organizacional

Para a avaliação do clima organizacional, deve ser escolhido um modelo de acordo com a realidade da organização. Existem vários modelos de pesquisa organizacional:

Baseado nos recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), apresentam-se os três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional para serem

aplicados em empresas genericamente. Existem outros modelos desenvolvidos para empresas ou órgãos específicos, assim como modelos mais específicos da Psicologia [...].

De acordo com os autores acima citados, existem três modelos principais de pesquisa de clima organizacional, que são os seguintes:

1) Modelo de Litwin e Stringer (1968:)

O modelo de Litwin e Stringer é composto de nove indicadores.

De acordo com Bispo (2006), este modelo “utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores”. Este modelo contendo estes indicadores tem o objetivo de avaliar o clima de acordo com estes itens:

- a) Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- b) Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- c) Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- d) Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- e) Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- f) Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- g) Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- h) Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- i) Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.



a) Modelo de Kolb (KOLB et al., 1986)

Já este modelo de pesquisa, contém sete fatores, dentre os quais três também fazem parte do modelo de Litwin e Stringer, e estes três são: responsabilidade, padrões e recompensa. Sendo assim, além destes três, temos também:

- a) Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- b) Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- c) Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- d) Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a 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 por uma ou duas pessoas ou depende delas.

b) Modelo de Sbragia

De acordo com Bispo (2006), o modelo de Kolb contém 20 fatores e entre eles, estão sete que fazem

- a) Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- b) Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- c) Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm

- liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- d) Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
  - e) Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
  - f) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
  - g) Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
  - h) Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
  - i) Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
  - j) Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
  - k) Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
  - l) Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
  - m) 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 do policiamento e do castigo.

### **3.7 Pesquisa de clima organizacional**

É uma ferramenta utilizada para se avaliar o ambiente interno da corporação, o qual fornece subsídios para detectar os possíveis problemas ou falhas no ambiente interno, para que sejam traçadas medidas no sentido eliminar os

gargalos que porventura estejam servindo de entrave para o bom desempenho da organização.

O universo da pesquisa de campo foi a Unidade Integrada Santa Tereza. O endereço da referida Instituição pesquisada fica na Unidade 205, rua 205 NO, nº 23 no bairro da Cidade Operária, em São Luís.

A pesquisa de campo teve como objetivo verificar como está o clima organizacional e se existe um bom nível de satisfação para os funcionários. Foram aplicados questionários com 10 perguntas fechadas e 01 aberta, no período de 03 e 04 de novembro de 2016.

No Brasil, as pesquisas sobre clima organizacional aparecem inicialmente com os trabalhos de Saldanha (1974), Souza (1997), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Santos (1983), Xavier (1986), Gutierrez (1987) e nos últimos anos com Oliveira (1990), Tamayo (1999), Puente-Palacios (2002), Coelho (2004), Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004), Laros e Puente-Palacios (2004) e Puente-Palacios e Carneiro (2005) (GOSENDO, 2009, p. 10).

Estes autores tiveram a preocupação de estudar o comportamento humano e por isto, concentraram seus estudos, no ambiente interno da organização, verificando o grau de interação, motivação e satisfação dos funcionários.

Ainda sobre clima, do ponto de vista de Mattar (1993), acrescenta que “para que uma pesquisa alcance resultados úteis seus objetivos devem estar claramente definidos”. Portanto, precisa-se definir com cuidado os objetivos para que a pesquisa tenha resultado satisfatório.

Kahale (2003, p. 1) comenta que uma pesquisa de clima organizacional

É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração dos seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. A pesquisa de clima serve para avaliar o ambiente interno da empresa e apresentar os problemas que estão influenciando positiva ou negativamente os colaboradores.

Para que o gestor tenha noção de como está o ambiente interno da organização que ele comanda, faz-se necessário que ele utilize ferramentas que dê suporte à sua análise. Ele precisa fazer este levantamento sobre o clima

organizacional de tempos em tempos para tentar detectar se há problemas que estejam afetando a eficiência dos colaboradores.

Segundo Mello (2003),

a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa. [...]. Através da pesquisa de clima organizacional, o gestor de uma organização fica ciente do nível de interação entre os funcionários e sobre a motivação.

Sendo assim, percebe-se que a pesquisa de clima organizacional, é uma ferramenta muito útil que mostra de imediato, como está a satisfação, o companheirismo e interação entre os membros de sua organização, a fim de que possa tomar medidas para melhorar e motivar aqueles colaboradores que por ventura estejam enfrentando algum problema, tornando o clima desagradável.

Segundo Johann (2013, p. 194):

O desenvolvimento de pesquisa de clima organizacional depende da construção de mecanismos confiáveis de coleta de dados. Estamos nos referindo a instrumentos como entrevista aberta, entrevista semiestruturada, observação pessoal, observação participante e outros. O instrumento mais utilizado, pela sua praticidade e capacidade de se submeter a tratamento estatístico, é o questionário.

Assim sendo, o gerente de uma organização ao decidir fazer uma análise do estado psicológico de seus funcionários e do ambiente em que se encontram, precisa escolher com cuidado o mecanismo que irá utilizar, pois, existem vários modelos de pesquisa. O questionário é o instrumento mais simples e prático, por ser mais fácil a sua aplicação e a sua tabulação, que é feito com a ajuda da estatística.

O mais utilizado por ser mais prático é o questionário, através do qual é possível se fazer o levantamento de informações.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48),

O questionário [...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

O questionário é a ferramenta mais prática de se coletar dados sobre o clima organizacional, por ser mais simples.

Do mesmo modo,[...] Marconi & Lakatos (1996, p. 88) “definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Este tipo de questionário é mais fácil de ser trabalhado por que é aplicado no local da pesquisa, deixando o entrevista livre e sem a necessidade de se identificar.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização desse estudo foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e uma de campo de cunho descritivo e exploratório para que pudéssemos alcançar os objetivos propostos. Gil (2002, p.42) ressalta que “as pesquisas descritivas desse tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Avaliar o clima organizacional é muito importante, por ser um indicador de como está o ambiente interno com relação a motivação e o desempenho dos colaboradores. Esta avaliação mostra como está a influência do gestor na equipe de trabalho, se as necessidades da organização estão sendo atendidas, se há conflitos, sinaliza pontos positivos e negativos e o estilo de liderança.

As pesquisas bibliográficas são muito importantes para o desenvolvimento da pesquisa pois de acordo com Roesch (1999, p.105):

[...] permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática. Permite por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo: levantar métodos e instrumentos alternativos de análise assegurar o seu autor que o trabalho tenha alguma originalidade. Do ponto de vista mais acadêmico, [...], permite ainda conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica.

As pesquisas bibliográficas servem de fundamento, para tornar válido o questionamento sobre determinado problema, mostrando que existe um estudo científico onde teorias foram testadas e comprovadas, permitindo que o desenvolvimento de soluções, apresentem métodos e instrumentos para caracterizar a realidade de uma organização.

O questionário é um instrumento, normalmente, preparado em formulário pré-impresso, que permite substancial redução de tempo para levantamento das informações desejadas, pois pode ser, simplesmente distribuído para posteriormente ser recolhido e tabulado. (OLIVEIRA, 2009, p. 234)

#### 4.1 Breve histórico do local da pesquisa

A Unidade Integrada Santa Tereza é uma Instituição de Ensino da rede pública estadual, fundada no dia 23 de abril de 1989, possui 27 anos de existência e bons serviços prestados à coletividade, sendo considerada escola de referência na área em que atua. Esta escola está localizada na Unidade 205, rua 205 N, nº 23 no bairro da Cidade Operária, possui 10 salas de aula e funciona no turno matutino com o Ensino Fundamental com 7 salas, do 3º até o 6º ano e 03 turmas do 1º ano do Ensino Médio. No turno vespertino, tem 01 turma do 5º ano, 03 turmas de 6ª série, 03 turmas de 7ª e 03 turmas de 8ª séries.

Esta Instituição trabalha com projetos pedagógicos e este ano>>>>>>>>

Esta Unidade de Ensino possui missão, visão e valores que são:

Missão: Nossa missão é contribuir para a formação dos cidadãos, oferecendo um ensino de qualidade, preparando-os de forma digna, criativa e solidária para atuar na sociedade.

Visão de Futuro: Sermos reconhecidos pela comunidade e pelo Estado como uma escola de qualidade, pelo trabalho que realizamos com sinceridade, justiça, prudência, solidariedade, respeitando nossos alunos, pais, comunidade e equipe escolar.

Valores: Virtude, solidariedade, prudência, sinceridade, justiça e perseverança.

A Unidade Integrada Santa Tereza possui grande importância, sendo muito conceituada perante a comunidade onde está inserida. A demanda por vagas é muito grande, por causa da disciplina e interesse que os professores têm em ministrar aulas de qualidade. Os alunos das séries iniciais vêm obtendo bons resultados na Provinha Brasil e os alunos das 8<sup>as</sup> séries participam das Olimpíadas de matemática, também alcançando bons resultados e ao término do Ensino Fundamental tem crescido o número de alunos que têm sido classificados nos seletivos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológico Maranhão - IFMA e Centro de Ensino Liceu Maranhense - LICEU, demonstrando assim, o nível de preparo dos mesmos.

Esta escola pela sua proximidade com a Universidade estadual do Maranhão – UEMA, tem servido de local de estágio para os alunos referida

Universidade, os quais são oriundos de vários cursos, a saber: Matemática, Geografia, História, Ciências etc.

A referida escola, no ano de 2016, tem como uma das meta preparar os alunos das 8<sup>as</sup> séries, para enfrentar os seletivos para o Centro de Ensino Liceu Maranhense e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA, Colégio São José Operário - CESJO, entre outros, visando o aumento no ingresso nestas renomadas Instituições de Ensino, que a cada ano aumenta..



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico será feita a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo utilizando a aplicação de questionário com os colaboradores da Unidade Integrada Santa Tereza. O grupo de servidores é composto por 01 diretora, 01 supervisora, 6 funcionários e 25 professores.

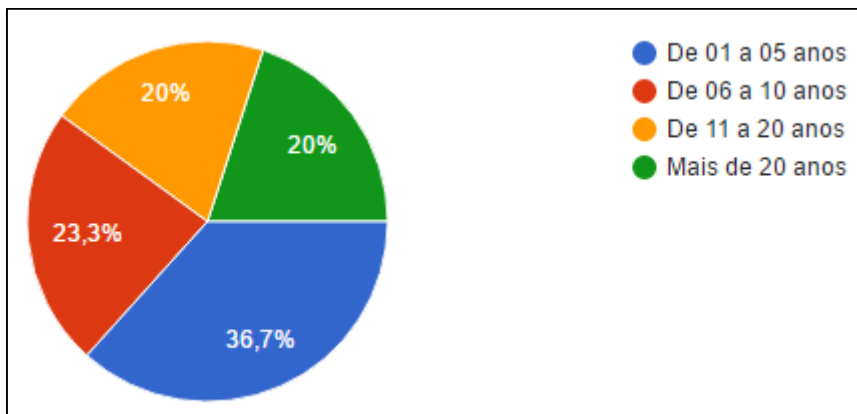
O objetivo da pesquisa foi analisar o clima organizacional da referida Instituição de Ensino e como o mesmo pode influenciar na eficiência dos seus colaboradores. As perguntas estão dispostas na ordem em que estão no questionário e a análise foi feita baseada nas respostas de 30 questionários.

O questionário aplicado aos funcionários da Unidade Integrada Santa Tereza, consta de 10 perguntas, sendo 9 fechadas e 1 aberta, e o modelo foi tirado da internet e adaptado de acordo com a realidade da escola.

### 5.1 Há quanto tempo você trabalha na Unidade Integrada Santa Tereza?

Para início, buscou-se identificar o tempo de trabalho de cada colaborador nesta Instituição de Ensino.

Gráfico 1 – Há quanto tempo você trabalha na Unidade Integrada Santa Tereza?



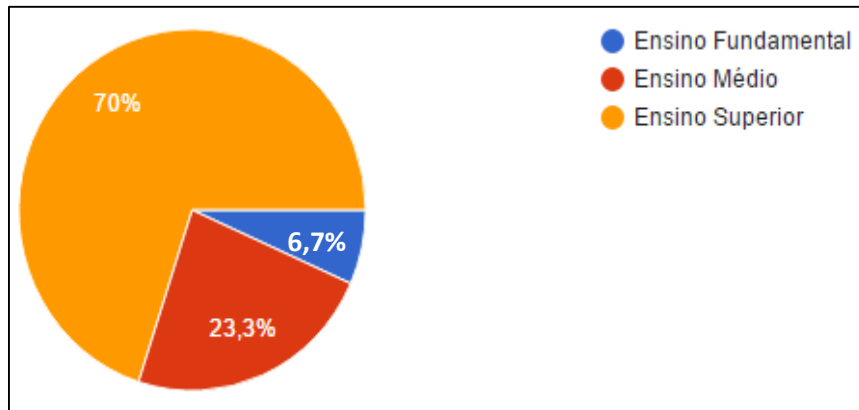
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 1, o resultado da coleta de dados mostrou que 36,7% dos servidores trabalham na Instituição de Ensino entre 1 a 5 anos, 23,3% entre 06 a 10 anos, 20% trabalham de 11 a 20 anos, e 20% trabalham a mais de 20 anos.

Percebe-se que grande parte dos servidores, em torno de 63,3% estão na escola entre há mais tempo na escola.

### 5.3 Seu nível de escolaridade é:

Gráfico 2 – Seu nível de escolaridade é:



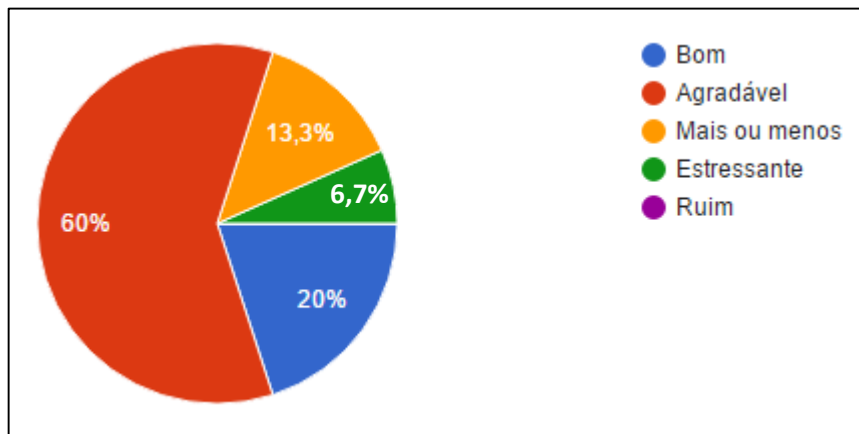
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No Gráfico 2, identificou-se o nível de escolaridade dos servidores, onde se observou que a maioria dos colaboradores que corresponde a 70% possui curso superior, 23,3% possuem o ensino médio e 6,7% dos servidores possui o ensino fundamental. Nenhum servidor possui ensino fundamental incompleto.

### 5.4 Como você descreve o seu ambiente de trabalho?

De acordo com a análise das respostas, o ambiente de trabalho foi considerado agradável pela grande maioria.

Gráfico 3 – Como você descreve o seu ambiente de trabalho?

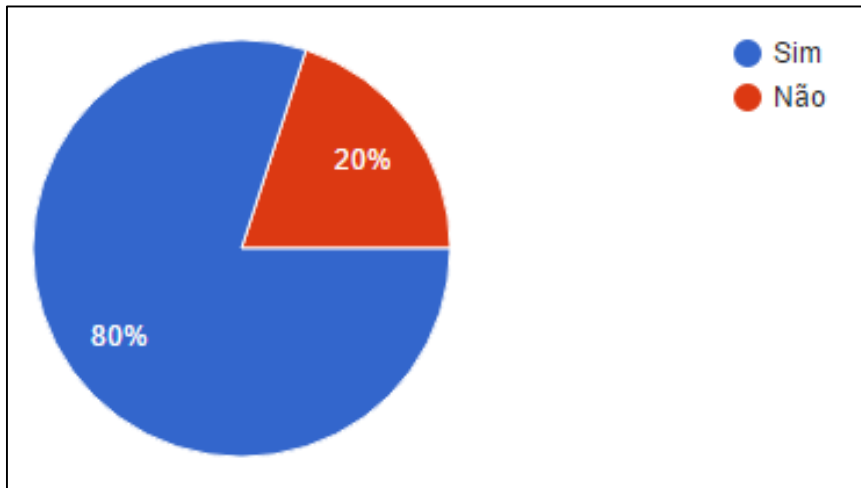


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 3, identificou-se a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, deste modo: 60% dos entrevistados afirmou que o ambiente do seu local de trabalho é agradável, 20% achou que é bom, 13,3% respondeu que é mais ou menos, e 6,7% achou o ambiente de trabalho ruim. Apesar de haver um percentual negativo, a maioria dos servidores, afirmou que o ambiente de trabalho é bom.

### 5.5 Você acredita que alguma coisa precisa ser melhorada no seu ambiente de trabalho?

Gráfico 4 – Você acredita que alguma coisa precisa ser melhorada no se ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

:

Se você respondeu "sim" na questão anterior, dê sugestões.

Conforme Gráfico 4, 80% dos entrevistados deram sugestões sobre como o ambiente de trabalho pode ser melhorado, e 20% dos servidores responderam não. Dentre as sugestões relatadas, citamos:

“Mais companheirismo”;

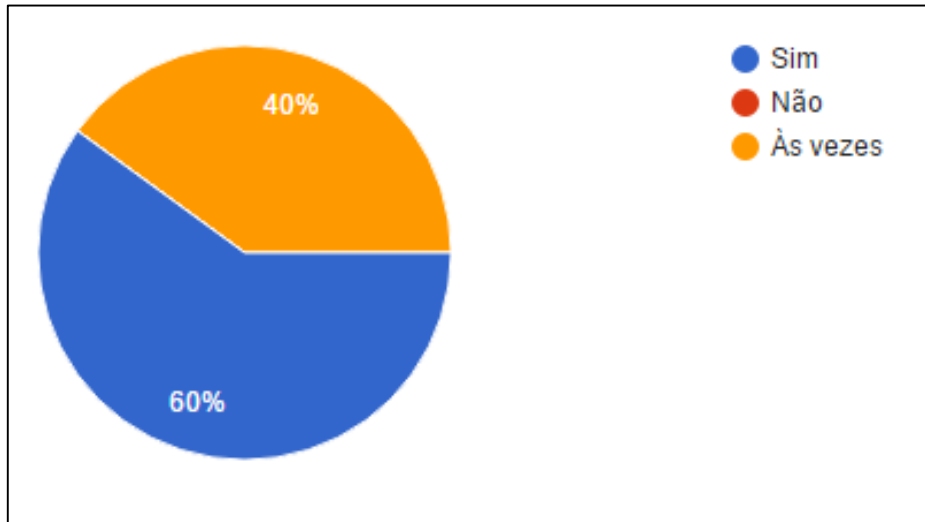
“Há intrigas entre os colegas, é preciso o fim dos grupinhos”;

“Companheirismo, troca mútua e respeito” ;

“Relações Humanas.

## 5.6 O seu chefe contribui para que o ambiente de trabalho seja tranquilo e aconchegante?

Gráfico 5 – O seu chefe contribui para que o ambiente de trabalho seja tranquilo e aconchegante?

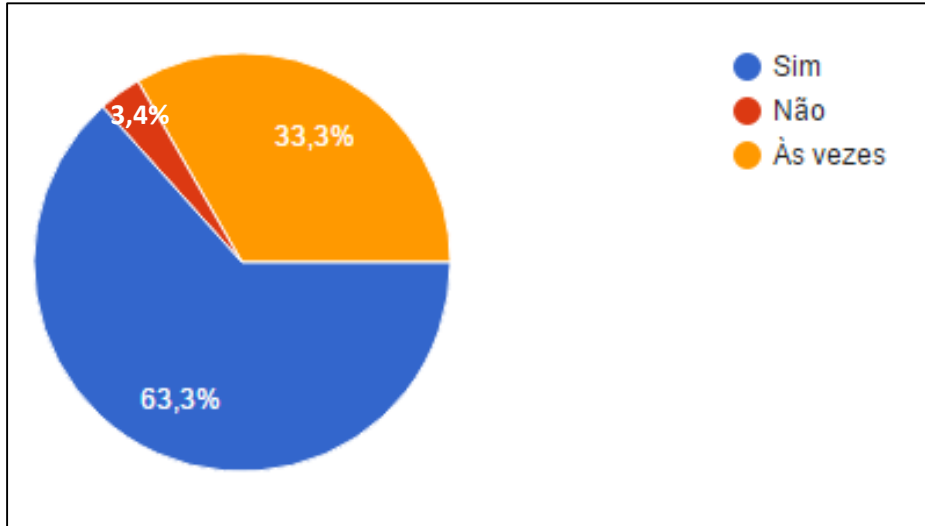


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Verificou-se no gráfico 5 que o total de 60% dos colaboradores que afirmaram que o chefe contribui para a tranquilidade e aconchego do ambiente interno, 40% acham que às vezes o chefe contribui para que o ambiente seja tranquilo e aconchegante.

### 5.7 Você tem oportunidade de contribuir dando opiniões no seu local de trabalho?

Gráfico 6 – Você tem oportunidade de contribuir dando opiniões no seu local de trabalho?

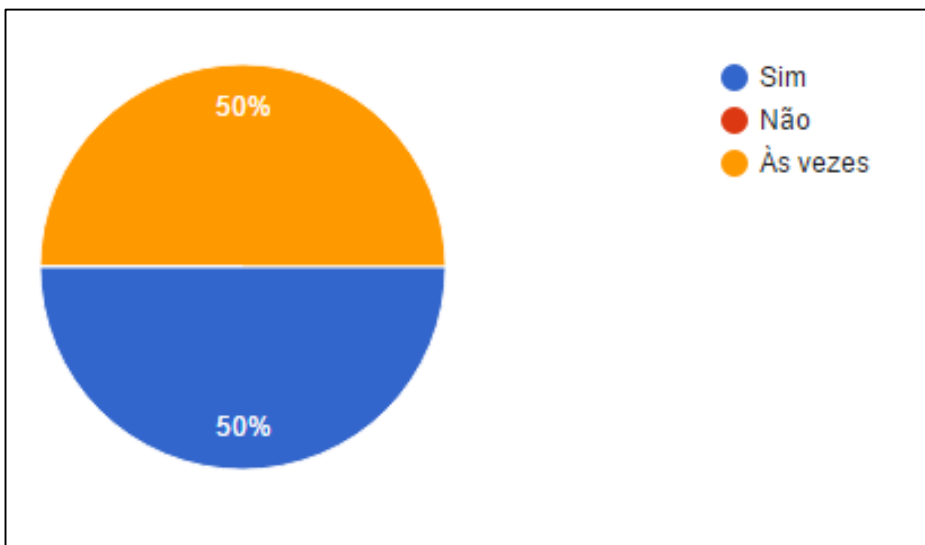


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Verificou-se no Gráfico 6 que, 63,3% dos funcionários responderam que têm oportunidade de contribuir com suas opiniões, 33,3% responderam que às vezes, e 3,3% responderam que não.

### 5.8 Você se sente motivado para realizar suas atividades?

Gráfico 7 – Você se sente motivado para realizar suas atividades?

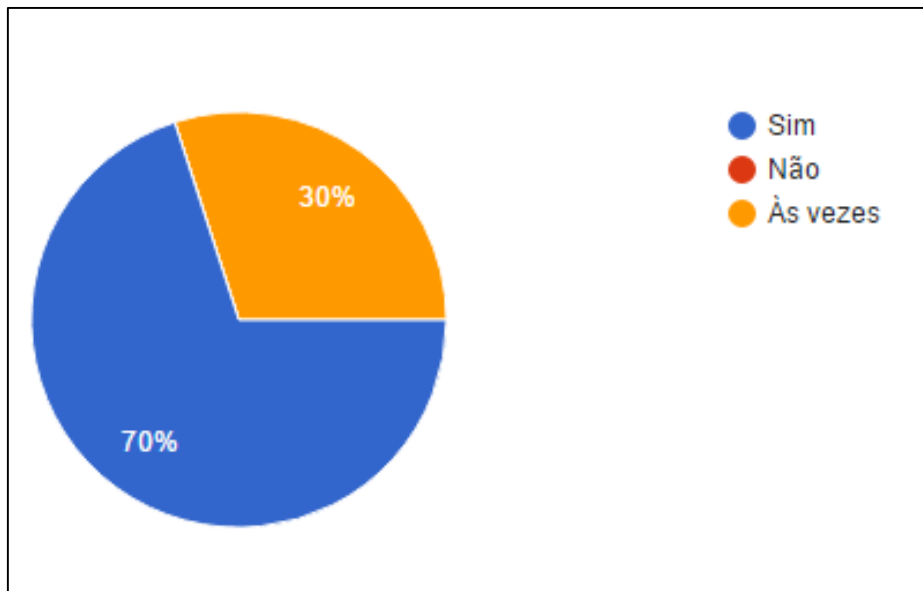


Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Diante da análise das respostas dos questionários aplicados junto aos funcionários da Instituição em estudo, observou-se que, houve empate, 50% dos funcionários sentem-se motivados em seu local de trabalho e a outra metade, 50% não. Os fatores encontrados na pesquisa para este fato são: insatisfação quanto ao salário e motivação.

### 5.9 No seu ambiente de trabalho, as pessoas são solidárias, há companheirismo?

Gráfico 8 – No seu ambiente de trabalho, as pessoas são solidárias, há companheirismo?



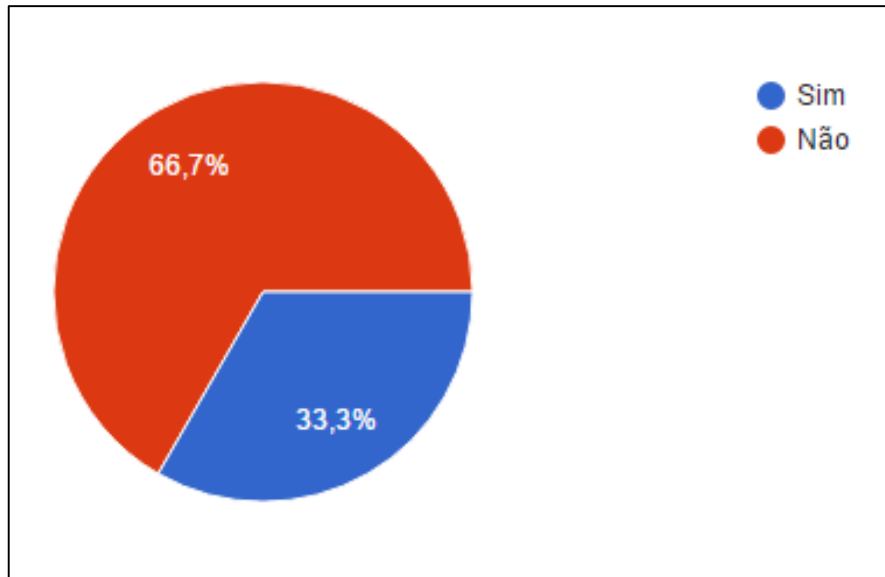
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com o resultado da pesquisa, verificou-se que a maior parte dos servidores, concorda em que há entre eles solidariedade e companheirismo pois este índice atingiu a marca de 70% e 30% responderam que não.

Apesar de haver contradição com relação ao resultado do Gráfico 4, em termos gerais o servidores consideraram que em seu ambiente de trabalho, as pessoas são solidárias e há companheirismo.

### 5.10 De acordo com as atividades desempenhadas, você está satisfeito com o que recebe financeiramente?

Gráfico 9 – De acordo com as atividades desempenhadas, você está satisfeito com o que recebe financeiramente?

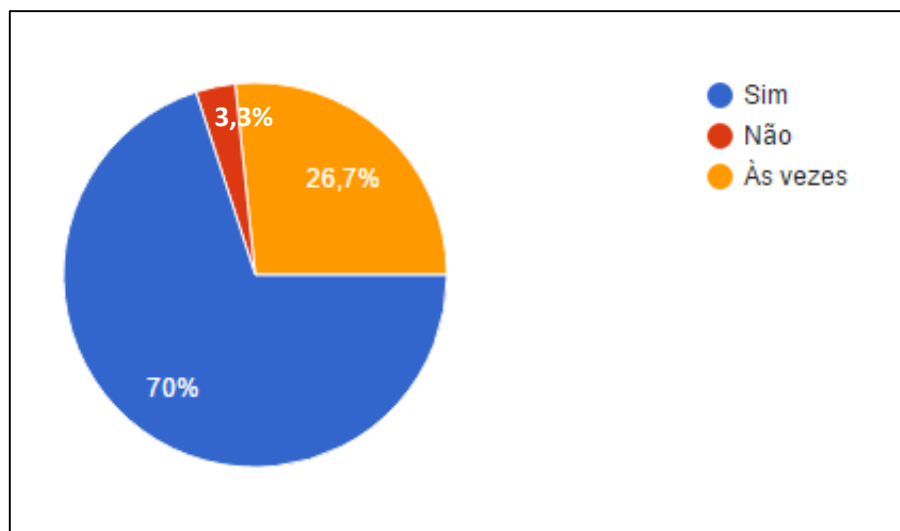


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto ao item da recompensa financeira no Gráfico 9 verificou-se conforme o resultado da pesquisa que, 66,7% dos servidores não estão satisfeitos com o que ganham e 33,3% responderam que sim.

### 5.10 O seu trabalho traz satisfação para você?

Gráfico 10 – O seu trabalho traz satisfação para você?



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Verificou-se que 70% dos colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, 26,7% responderam que às vezes e 3,3% das respostas foram não.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo, mensurar o nível do clima organizacional da citada escola, entendendo que o clima é uma ferramenta eficiente na melhoria dos servidores Unidade Integrada Santa Tereza, visto que não há nenhuma literatura a cerca deste assunto, levando em conta a motivação e satisfação são importantes no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos, o estudo teve a finalidade de apresentar conceitos sobre clima organizacional, descrever os fatores internos e externos que influencia o clima organizacional e propor melhoria no clima organizacional para aumentar eficiência dos servidores.

Para o bom andamento de uma organização, diante de uma concorrência acirrada e cheia de rápidos avanços tecnológicos é muito importante a avaliação do clima organizacional em um ambiente de trabalho. É imprescindível também, que a cultura e o clima organizacional caminhem juntos, pois, cada um tem um significado diferente. A cultura organizacional com suas crenças e saberes faz com que cada organização seja única, o clima organizacional mostra percepção que cada funcionário tem de sua empresa. A satisfação, a motivação, e a liderança são elementos fazem com que os colaboradores se sintam bem em um ambiente corporativo. As teorias motivacionais: da hierarquia das necessidades de Maslow e a dos dois fatores de Herzberg, explicam o por que do comportamento humano.

Para mensurar o clima organizacional de uma organização, foi utilizado como objeto de estudo, a Unidade Integrada Santa Tereza, e para a coleta de dados, foi utilizado um ferramenta, o questionário, que após a tabulação das informações, pode-se encontrar como resultado que o clima organizacional da Instituição de Ensino citada apresentou resultados como: o ambiente foi considerado agradável pelos os colaboradores há solidariedade e companheirismo, podem contribuir com opiniões, o trabalho traz satisfação para a maioria e a maior parte possui curso superior.

Quanto ao item sobre o que poderia ser melhorado e o se no ambiente de trabalho as pessoas são solidárias e se há companheirismo, houve contradição, pelo fato de alguns servidores acharem que falta companheirismo, visando melhorar a eficiência dos mesmos, seria viável a recomendação de um curso de



relações humanas, assim como fazer pesquisa de clima anualmente para ter noção do por que do servidor estar desmotivado, a fim de buscar soluções para a extinção do problema.

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Maria da Nazaré Mesquita Martins dos Santos. **A escola como organização.** Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Poiesis/index>. Poiesis, Tubarão. V. 7, n. 11, p. 08 - 18, Jan/Jun, 2013. Acesso em: 06 nov 2016.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Associação brasileira de engenharia de produção.** v. 16,n.2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em 28 ago. 2016.

*BRENDER, Arthur.* A diferença entre eficiência e eficácia. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/eficiencia-e-eficacia/](http://www.infoescola.com/administracao_/eficiencia-e-eficacia/)>. Acesso em 06 nov. 2016.

BRESSER-PEREIRA. L. C. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília.1998.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos Cesar. **Cultura organizacional:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/.../Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_...](https://adm.catalao.ufg.br/.../Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_...)>. Acesso em 23 set 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 5. reimp.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Código de ética profissional do administrador. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/rn08353.pdf>>. Acesso em: 13 maio. 2016.

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, n. 75, dez., 1993. Disponível

em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007)>. Acesso em 08 set 2016.

Fleury, M. T. L; Sampaio, J. D. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. (2. ed.) (2002) São Paulo: Gente. Disponível em: < [pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415...](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415...)>. Acesso em 16 out. 2016

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:< <http://pt.slideshare.net/abdulcassimoarune/antonio-carlos-gil-2002>>. Acesso em 09 nov. 2016.

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Clima organizacional e sua configuração de poder e estilos de funcionamento organizacional. (Projeto de **tese** ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social).Universidade de Brasília. Disponível em:<[http://repositorio.unb.br/bitstream/.../2009\\_ElianaElisabeteMoreiraGosendo.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/.../2009_ElianaElisabeteMoreiraGosendo.pdf)>. Acesso em 08 set. 2016.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em:< [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303...)>. Acesso em: 21 out. 2016.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento organizacional**: teoria e prática. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAHALE, Flávia. Pesquisando a Motivação: a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC. Disponível em:<[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/.../43601.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/.../43601.pdf)>. Acesso 22 em out. 2016.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012. 2 MB; PDF. Disponível em:<[uema.bv3.digitalpages.co.br/users/publications/9788565704250\\*/pages/1](http://uema.bv3.digitalpages.co.br/users/publications/9788565704250*/pages/1)>. Acesso em 08 set. 2016.

KOLB, D. A. *et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1986. Disponível em;<[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103...)>. Acesso em 02 de out. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Ciências Sociais e Sociologia**. São Paulo: Atlas, 1985. Disponível em:<[livros01.livrosgratis.com.br/cp005452.pdf](http://livros01.livrosgratis.com.br/cp005452.pdf)>. Acesso em 14 out. 2016.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968. Disponível em:<[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103...)>. Acesso em 06 out. 2016.

LUZ, Ricardo Silveira. *Clima Organizacional*. Rio e Janeiro: Qualitymark, 1995. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/>>. Acesso em 08 out. 2016.

\_\_\_\_\_. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>>. Acesso em 08 set. 2016.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/biblioteca-especializada-55b513efab424.html>>. Acesso em 25 set. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, Álvaro. Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional? Grupo Catho. Disponível em: <[www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf](http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf)>. Acesso em 14 out 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Débora Silva de. *Clima organizacional: o estudo de caso da U.E.B. Major José Augusto Mochel*. 2012. 67 f. **Monografia** (Graduação em Administração) – Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2012.

PEREIRA, L. A. (2003) *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103...)>. Acesso em 07 out. 2016.

POLARY, Ilmar. **Gestão com pessoas-GP na administração**: a funcionalidade do sistema de GP e seus subsistemas. São Luís:EDUEMA,2015.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq. (online)*. v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303...) Acesso em 21 out. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, 2002. **Tese** (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103...)>. Acesso em 03.out. 2016.

ROESCH, Silva Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em:<[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103...](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103...)>. Acesso em 18 out. 2016.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas, 2007. Disponível em:<[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2911.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf)>. Acesso em 18 out. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES. Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006

TEODORO, A. Mudar de rumo: seis propostas para a educação. *Jornal Público*, 38, Lisboa, 2011. Disponível em:<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Poiesis/index>> Acesso em 15 out. 2016.

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **A trajetória de uma biblioteca especializada**: o caso da biblioteca do curso de pós-graduação em administração da UFSC, Florianópolis, Outubro, 1999, 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) . Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

XAVIER, O (1984). *Clima organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Disponível em:<[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4445/1/2009\\_ElianaElisabeteMoreiraGosen.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4445/1/2009_ElianaElisabeteMoreiraGosen.pdf)>. Acesso em 15 out. 2016.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO

Este questionário é um instrumento de pesquisa de campo que servirá para o Trabalho de Conclusão e Curso da Universidade Estadual do Maranhão, do Curso de Administração e o mesmo tem a finalidade de verificar o clima organizacional da Unidade Integrada Santa Tereza. Não precisa se identificar, as informações são sigilosas.

1 – Há quanto tempo trabalha aqui na escola?

de 1 a 5 anos  de 6 a 10 anos  de 11 a 20 anos  mais de 20 anos

2 – Seu nível de escolaridade é:

Ensino Fundamental  Ensino Médio  Ensino Superior  Pós-Graduação

3 – Como você descreve o seu ambiente de trabalho?

ruim  bom  agradável  estressante  mais ou menos

4 – Você acha que alguma coisa precisa ser melhorada no ambiente de trabalho?

Dê sugestões.

---

3 – O seu chefe contribui para que o ambiente de trabalho seja tranquilo e aconchegante?

sim  não  às vezes

4 – Você tem oportunidade de contribuir dando sua opinião no seu local de trabalho?

sim  não  às vezes

5 – Você se sente motivado para realizar suas atividades?

sim  não  às vezes

8 – No seu ambiente de trabalho as pessoas são solidárias, há companheirismo?

sim  não  às vezes

9 – De acordo com as atividades desempenhadas, você está satisfeito com o que recebe financeiramente?

sim  não  às vezes

10 – O seu trabalho traz satisfação para você?

sim  não  às vezes