

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**JAQUELINE CHAVES GOMES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO JUNTO AOS  
DOCENTES DA FACER**

RUBIATABA – GO.  
2008

**JAQUELINE CHAVES GOMES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO JUNTO AOS  
DOCENTES DA FACER**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Professor Serigne Ababacar Cissé Ba.

RUBIATABA – GOIÁS  
2008

## FICHA CATALOGráfICA

Gomes, Jaqueline Chaves

Clima organizacional: um estudo junto aos docentes da FACER / Jaqueline Chaves Gomes – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008. 47f.

Orientador: Serigne Ababacar Cissé Ba (Mestre)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Ambiente organizacional. 2. Desempenho. 3. Qualidade de ensino I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título.

**CDU65:011.8**

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

JAQUELINE CHAVES GOMES

### **CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO JUNTO AOS DOCENTES DA FACER**

COMISSÃO JULGADORA  
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO EM  
ADMINISTRAÇÃO L. F. EMPRESAS PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E  
EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador: \_\_\_\_\_  
SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA  
Mestre

2º Examinador

\_\_\_\_\_  
FRANCINALDO SOARES DE PAULA  
Especialista em Educação  
Especialista em Gestão Empresarial

3º Examinador

\_\_\_\_\_  
GILDA NASCIMENTO  
Especialista em Administração de Sistemas de Informação  
Especialista em Educação Matemática

RUBIATABA-GO  
2008

*Aos meus pais, irmãs, meu noivo que me apoiaram e a todos pela amizade, carinho e respeito ou pelo simples convívio que ao longo desses anos, contribuíram para minha vitória.*

*Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida.*

*Aos meus pais José e Maria, às minhas irmãs Cristiane e Lidyanne e ao meu noivo, Elvis, que me incentivaram nessa jornada de estudos, compreendendo as minhas ausências e contribuindo com ricas reflexões.*

*Ao professor Cláudio Kobayashi, e a todos os professores pela rica contribuição em minha formação.*

*Às minhas queridas amigas, Solange e Viviane, agradeço pelo companheirismo e por sempre me darem forças quando mais precisei.*

*E ao orientador, Ms. Serigne que de forma concisa e brilhante, contribuiu com o desenvolvimento deste trabalho.*

*"Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim".*

*(Chico Xavier)*

## RESUMO

Sabe-se que o Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno em que as pessoas da organização, nesse caso IES, convivem. O Clima tem a ver com cultura e valores que os indivíduos trazem consigo na IES. Estudar o Clima Organizacional de uma IES é como medir como as pessoas se relacionam umas com as outras, como é o convívio entre elas, se há respeito e cooperação, e como é a relação delas com seus superiores. Esse estudo de caso serve para revelar se as metas, ensino superior de qualidade, bom desempenho de suas tarefas e etc, estão sendo alcançadas com sucesso. Se não estiverem, pode-se identificar os pontos fracos, e com isso, melhorar o desempenho das atividades de cada um, para que assim possa se alcançar o sucesso. A pesquisa foi realizada na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, tendo como o objetivo analisar o clima organizacional existente dentro da organização FACER; identificando fatores inerentes ao ambiente de trabalho. E através do trabalho realizado foi possível diagnosticar as falhas e, assim fazer algumas sugestões aos colaboradores diretos da IES estudada.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, IES, Professores.



## LISTA DE SIGLAS

FACER: Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.....

IES: Instituição de Ensino Superior.....

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico: 01 Sexo.....	34
Gráfico 02: Idade.....	34
Gráfico 03: Quanto tempo trabalha na Instituição.....	35
Gráfico 04: Grau de Motivação.....	35
Gráfico 05: A IES fornece treinamento.....	36
Gráfico 06: Relacionamento com os colegas de trabalho.....	36
Gráfico 07: A IES fornece curso na área de RH.....	37
Gráfico 08: As pessoas do ambiente de trabalho se ajudam mutuamente.....	38
Gráfico 09: Gosta do trabalho que realiza.....	38
Gráfico 10: Automotivado no desempenho das funções.....	39
Gráfico 11: Relacionamento com superiores.....	40
Gráfico 12: A IES traz confiança e segurança.....	40
Gráfico 13: A IES fornece Cursos e treinamentos.....	41

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE SIGLAS

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	PROBLEMÁTICA.....	13
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	Geral.....	15
3.2	Específicos.....	15
4	JUSTIFICATIVA.....	16
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5.1	Gestão de Pessoas e sua Importância nas Organizações.....	17
5.2	Clima Organizacional.....	18
5.3	Conceito de Clima Organizacional e Perspectivas de Estudo.....	19
5.4	A Importância da Pesquisa do Clima Organizacional.....	26
5.5	Proposta de Pesquisa de Clima Organizacional.....	27
5.6	Motivação nas Organizações e sua Importância.....	28
5.7	Cultura Organizacional e seus Impactos no Clima Organizacional.....	29
6	METODOLOGIA.....	31
6.1	Tipo de Pesquisa.....	31
6.2	Estratégia da Pesquisa.....	32
6.3	Coleta de Dados.....	32
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
8.1	Sugestões.....	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
	APÊNDICE A – Questionário	
	APÊNDICE B – Dados do Aluno	

# 1 INTRODUÇÃO

O tema clima organizacional tem sido objeto de grande interesse nos últimos anos; tanto no meio acadêmico como no empresarial. No meio acadêmico, o interesse por esse tema deve-se ao fato de que, por meio da análise das diversas dimensões e fatores que compõem o que é denominado “clima organizacional”, aprofunda-se o estudo sobre o comportamento humano nas organizações.

Em termos práticos, ou seja, no campo empresarial, oferece oportunidade para a identificação e análise de diversos aspectos da organização, tais como: estilos de liderança, a comunicação organizacional, o grau de satisfação e motivação dos funcionários, bem como, a predisposição para mudanças.

Pode-se dizer que, o conhecimento de tais aspectos propicia aos gestores, uma maior e melhor possibilidade de gerenciamento da organização.

Observa-se que avaliar a percepção sobre o clima organizacional dentro das organizações, tem sido uma das grandes preocupações das empresas modernas, com a finalidade de adotar medidas que possam influenciar para melhorá-lo. Pois, sabe-se que, funcionários mais satisfeitos tendem a desempenhar melhor suas funções.

O clima organizacional é freqüentemente medido por intermédio de questionários, onde se pede aos funcionários, para responderem acerca de suas percepções sobre vários aspectos do ambiente interno da organização como, por exemplo, o processo de comunicação, o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a política de cargos e salários, a política de desenvolvimento e treinamento de recursos humanos, entre outros.

A pesquisa que foi realizada na FACER visou conduzir um diagnóstico do ambiente interno da organização, em diversos dos seus principais aspectos essenciais, objetivando o conhecimento da situação atual da empresa e o nível de comprometimento e de satisfação dos professores.

No referencial teórico foram revistos alguns conceitos e definições sobre comunicação organizacional, satisfação e motivação dos funcionários. [A metodologia adotada seguiu os parâmetros necessários para alcançar os objetivos propostos; assim, mediante os resultados, pode ser apresentada para a organização. Dessa maneira, foram feitas as sugestões de melhoria, visando o bem da empresa e dos professores.

## 2 PROBLEMÁTICA

Percebe-se que no contexto das necessidades das pessoas dentro das organizações, um dos fatores mais importantes é o clima organizacional. Pode-se dizer também que o estudo do clima organizacional é uma importante ferramenta para diagnóstico e compreensão das organizações, fornecendo subsídios para melhorias futuras.

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca (CHIAVENATO, 2004, p. 504). Daí, a importância de se estudar o clima interno das organizações para que se possa planejar mudanças e melhorias.

Um clima organizacional, ruim ou instável, não é bom para a organização porque diminuem os resultados. O clima organizacional de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte, mostra até que ponto as necessidades individuais e da empresa estão sendo satisfeitas. Assim, estudar o clima de uma organização é a base para atender como ela funciona. É muito importante conhecer as relações dentro do ambiente interno para que se possa ter sucesso na realização das metas dos indivíduos e assim, também o da organização.

É importante estudar o clima organizacional de uma IES porque nelas trabalham pessoas de culturas e nacionalidades diferentes. E para que haja um convívio sem conflitos e se chegue ao objetivo das IES's que é um ensino superior de qualidade.

De acordo com Roesch (1999, p. 91) “um problema pode ser definido a partir da observação, como da teoria, ou ainda de um método que se queira testar”. No contexto de um projeto de prática profissional, um problema é uma situação não resolvida. Mas, também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização.

Estudar e/ou aprender o clima organizacional nas IES's nos permite conhecer os sentimentos das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho.

Assim, conhecendo os aspectos que podem influenciar no clima organizacional, fica mais fácil entender a relação entre as pessoas, e das pessoas com a organização; podendo então, definir se o clima é bom ou ruim/quente neutro ou frio.

Desse modo, no presente estudo surge a problemática: **Qual o clima organizacional existente na FACER mediante os professores, visando à melhoria do desempenho institucional?**

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

- Diagnosticar o clima organizacional existente dentro da organização FACER, identificando fatores inerentes ao ambiente de trabalho.

#### **3.2 Específicos**

- Analisar o nível de satisfação/motivação dos professores;
- Identificar as técnicas motivacionais utilizadas pela organização junto aos seus professores;
- Apontar algumas sugestões de ações para a empresa estudada.

## **4 JUSTIFICATIVA**

O estudo do clima organizacional em instituições de ensino tem como intuito contribuir para uma melhor compreensão da relação indivíduo-organização, podendo gerar dados que possibilitem a melhor administração do sistema educacional superior, além de fornecer diretrizes preliminares que ofereçam uma possível ajuda na reformulação das condições existentes, que resultem em melhores índices de satisfação no trabalho, motivação, produção científica e outros aspectos relativos ao pessoal docente e aos seus alunos. As pesquisas referentes ao diagnóstico de clima organizacional, por trazerem à tona um retrato atual e realista do cenário institucional existente, podem contribuir para o melhor desempenho e desenvolvimento da instituição.



## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 Gestão de Pessoas e sua Importância nas Organizações

No meio organizacional existe um membro chamado “Pessoa” que é um ser que tem aspectos superiores e importantes como: personalidade, individualidade, expectativas, valores, motivações e muito mais.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 6)

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Segundo Chiavenato (1994, p. 61), “As organizações são pessoas, organizações são grupos. Gerentes administram pessoas; gerentes administrativos administram grupos; e gerentes administram organizações”. No entanto, se transformam em pessoas que têm inúmeras qualidades e estão sujeitas a enormes influências.

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das

peças. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p. 10)

## 5.2 Clima Organizacional

Não é novidade o fato de que a abordagem das instituições de ensino como organizações ainda é olhada, por muitos, com grande desconfiança e suspeitas no terreno educativo. Os professores e cientistas de educação, em geral, não gostam que o seu trabalho seja pensado a partir de categorias de análise construídas freqüentemente com base em uma reflexão centrada no universo econômico e empresarial.

A despeito destas resistências, que são legítimas e se constituem em condição essencial para que não se perca de vista a especificidade do trabalho educativo, os novos enfoques da administração têm encontrado ressonância e aceitação em amostras de organizações de ensino.

Como característica de todo sistema organizacional, é natural que também haja por parte das instituições de ensino, a preocupação em atingir níveis satisfatórios de eficácia e garantir sua própria sobrevivência. E assim poder continuar cumprindo seu papel na geração do conhecimento humano, na contribuição para a solução de problemas da sociedade e na elevação do nível de bem-estar dos indivíduos.

A eficácia, traduzida como o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos, são atingidos através da adaptação da empresa à dinâmica do seu ambiente externo, com relação à adequação da matriz de produtos/serviços oferecidos e o mercado em que a instituição atua. Neste caso, um dos grandes desafios daqueles que ocupam cargos de alta liderança na empresa é definir a missão e as estratégias organizacionais que vão orientar a ação administrativa, levando em conta, as múltiplas variáveis externas. Estas últimas são de natureza ampla e variada, como por exemplo, de cunho legal, econômico, social, político, cultural ou tecnológico.

A eficiência, avaliada pelo pleno emprego e utilização ótima dos recursos físicos, financeiros e humanos à disposição da empresa na consecução das suas metas é, em última análise, o fator que vai contribuir para uma maior produtividade e qualidade dos bens e serviços oferecidos ao cliente. Aqui, os esforços para aumentar a eficiência podem ser alcançados através de um clima organizacional que envolva, estimule, desafie e recompense o fator humano presente na instituição.

O atual momento organizacional, no Brasil, aponta um grande número de instituições, na área de ensino, que estão se propondo a repensar sua missão, a redefinir suas atividades, a redesenhar seus processos e a reavaliar seus resultados, com o objetivo de oferecer uma resposta mais efetiva às necessidades de seus clientes. Na realidade existe uma grande meta a ser alcançada por todas elas, que é conseguir uma maior competitividade através da melhoria da qualidade e da produtividade. O estudo do clima organizacional deve ser, portanto, neste pano de fundo, um desafio a ser buscado também pelos gestores da administração acadêmica, para que ocorra a alavancagem do processo global. A melhoria do clima organizacional e a melhoria da qualidade andam de mãos dadas e não podem estar desassociadas uma da outra.

É necessário, portanto, no processo de repensar a administração acadêmica, buscar novas práticas de gestão, métodos e técnicas para seu aprimoramento. A importância desta investigação encontra sua justificativa na necessidade de se conhecer o valor, o papel e a funcionalidade do estudo de clima organizacional no processo de gestão acadêmica moderna, com vistas à área da qualidade.

### **5.3 Conceito de Clima Organizacional e Perspectivas de Estudo**

O que se pode evidenciar através de várias obras publicadas na área, é que existe certa concordância entre os estudiosos de que o clima organizacional é um conceito significativo que tem importante implicação para entender o lado comportamental das organizações.

A cultura é o fator mais conveniente de todos os métodos administrativos para provocar a motivação. Cada organização é um sistema complexo, com uma cultura específica (com um sistema de valores) que se reflete no que se denomina clima organizacional. Além dos arranjos para a condução dos processos e atividades

organizacionais, a administração tem a responsabilidade de criar um clima no qual as pessoas são motivadas a trabalhar de boa vontade e eficazmente.

O clima organizacional é um conceito geral e difícil de definir precisamente. É mais para ser entendido, porque é composto de forças nem todas compreensíveis. Ele é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais.

O clima organizacional é por tudo isso, característico de cada organização. Os elementos internos e externos que, de algum modo, afetam o clima organizacional são: comunicação; objetivos; responsabilidade; benefícios; participação; criatividade; liderança; motivação; reconhecimento; padrões de qualidade; entre outros.

O levantamento do clima diagnostica, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades (expectativas) que brotam no ambiente interno das organizações, com nível de intensidade e frequência. (SILVA, 2004, p. 425)

Uma das formas de se obter melhor compreensão desse construto é considerar algumas de suas propriedades. Litwin e Stringer (1988) abordaram o conceito de clima organizacional, interpretando-o como: "... um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas".

Assim, para aqueles autores, clima organizacional deve ser definido operacionalmente, como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização. Para efeito desta pesquisa, adotou-se o conceito de clima organizacional empregado por Litwin e Stringer (1988).

Para Campbell (1970) clima organizacional é visto como: "... um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas estáticas (tal como o grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída".

Particularmente interessante nesta abordagem de Campbell (1970) é o aspecto de que, enquanto outros autores afirmam ser os elementos críticos do clima

organizacional as percepções individuais sobre a organização, o clima, para Campbell, é encarado como uma variável situacional ou organizacional de efeito principal.

Em estudos realizados com padres da Diocese Católica Romana, Schneider e Hall (1972) utilizam o conceito de clima organizacional como: "... uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por eles neste ambiente...".

Schneider em trabalho desenvolvido em co-autoria com Snyder (1975) acrescenta que, ao formar as percepções do clima, o indivíduo age como um processador de informações utilizando dados: a) dos acontecimentos objetivos e características da organização; b) das características do perceptor (isto é, seus valores, necessidades). (ANGRAD, 2008)

Assim, cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto ou conjunto de informação sobre a organização que é operativa para ele. Ele pode perceber o clima orientado para o trabalho, bem como orientado para inovações, por exemplo.

O clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidos ao novo membro do grupo. A percepção que os membros possuem desse clima, produz a imagem em suas mentes.

As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Portanto, o clima organizacional é, segundo os autores, o "meio ambiente psicológico" da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico – ainda que igualmente identificáveis – não sejam tão concretos.

Os comportamentos observados nas organizações são reflexos dos estilos de liderança praticados. Todas as organizações deveriam, periodicamente, avaliar o

seu clima organizacional. O clima pode ser observado pela forma como as pessoas se comunicam, tomam suas decisões, estabelecem objetivos, lideram e controlam.

É uma função de muitas variáveis, que incluem ações do gerente, comportamento dos empregados, comportamento do grupo de trabalho e outros fatores tanto internos como externos da organização.

Clima organizacional é a desejabilidade pelo trabalho e o resultado do ambiente social dentro da organização. O clima é um componente crítico da cultura organizacional. Diversos estudiosos têm desenvolvido sistemas de medição do clima por meio de estilo de liderança, dentre eles Keith Dacis, George Litwin e Robert Stringe, Andrew Halpin e D. Crofts, e Rensis Likert. (SILVA, 2002, p.257).

Para McClelland (apud SILVA, 2002), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como, pela estrutura organizacional; contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

O que se pode evidenciar através de várias obras publicadas na área, é que existe certa concordância entre os estudiosos de que, o clima organizacional é um conceito significativo que tem importante implicação para entender o lado comportamental das organizações.

Uma das formas de se obter melhor compreensão deste construto é considerar algumas de suas propriedades.

Litwin e Stringer (1988) abordaram o conceito de clima organizacional, interpretando-o como: "... um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas".

O estudo do clima organizacional é uma importante ferramenta para diagnóstico e compreensão das organizações, fornecendo subsídios para melhorias futuras. Vale lembrar que, o estudo sobre clima organizacional em instituições escolares é de extrema valia para o planejamento e a compreensão da vida organizacional, fornecendo subsídios úteis para a melhoria do desempenho institucional.

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo Clima Organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o Clima Organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO, 1994, p. 78).

As percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização.

O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evolui para o conceito de qualidade de vida no trabalho (MAXIMIANO, 2004, p. 242).

Atkinson (2000) desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:

- Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influencia ambiental provocada.
- Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento.

O conceito de Clima Organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seu comportamento. (CHIAVENATO, 2000, p. 94).

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de Recursos Humanos. Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, não só nacionais, mas, também internacionais, que procuram explicar o significado de Clima Organizacional.

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro o qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO, 2002, p. 42-44)

Para Chiavenato (1999, p.104), o conceito da motivação ao nível individual, conduz um clima organizacional ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional.



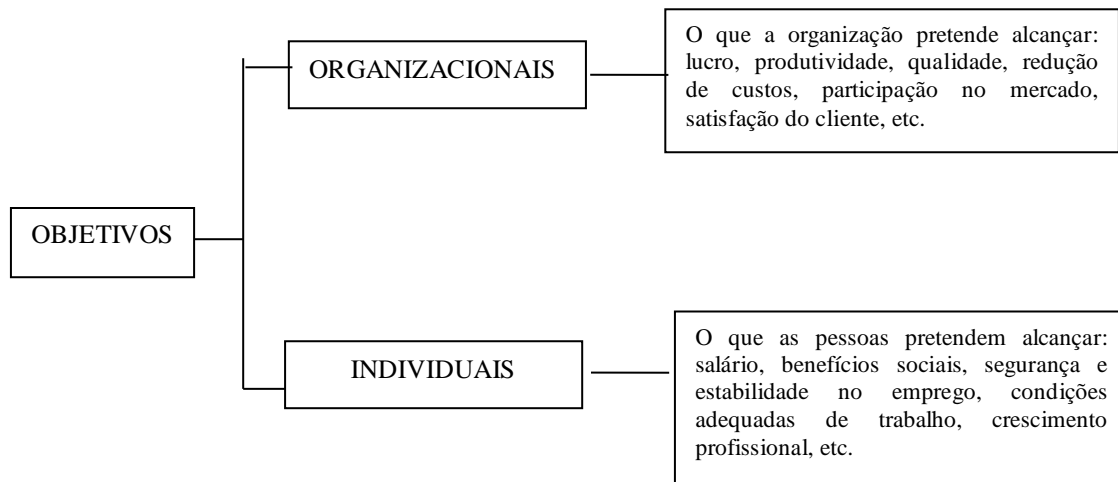


Figura 01: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Fonte: Chiavenato, 2002, p. 42.

Clima organizacional é um sentimento que as pessoas têm em relação ao seu ambiente de trabalho, aos seus colegas, seus superiores, etc.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima. (CHIAVENATO, 2002, p. 44)

Também não se pode esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, conseqüência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Isso significa que, uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas

aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Pode-se então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional, têm-se, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos mas, com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

Em estudos realizados com padres da Diocese Católica Romana, Schneider e Hall (1972) utilizam o conceito de clima organizacional como: "... uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por eles neste ambiente...".

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser "criado" pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento. Mas, é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.(Angrad, 2008)

#### **5.4 A Importância da Pesquisa do Clima Organizacional**

Algumas observações úteis a fim de proporcionar, tanto aos que investigam como aos que militam com o tema apresentado, uma base de referência comum para uma melhor análise e compreensão comportamental das instituições: a) O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho; b) É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar diferentes percepções do empregado, através de um conjunto definido de dimensões; c) É operacionalizável por meio de medidas objetivas do ambiente organizacional; d)

Evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus membros participantes; e) O clima organizacional é uma expressão da cultura organizacional, através da qual o mesmo se manifesta; f) O clima tem uma natureza mais transitória e pode ser administrado em termos de curto e médio prazo. A cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e de mais longo prazo, em geral. (ANGRAD, 2008)

A pesquisa pode ser aplicada tanto em questionários em papel como através de internet ou intranet.

A preocupação maior é em ajudar a empresa a apresentar um questionário condizente com a escolaridade da massa de respondentes, com a cultura existente e que garanta o sigilo e a confidencialidade dos dados dos respondentes. Isto é fundamental para se coletar informações confidenciais que servirão de base para a implementações de ações. (CARVALHO; MELLO, 2008)

A ferramenta que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento colaborador/empresa, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os administradores a obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores. É utilizada uma metodologia objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais.

A análise, o diagnóstico e as sugestões são usados como instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, do aumento da produtividade e de avaliação de políticas internas.

## **5.5 Proposta de Pesquisa de Clima Organizacional**

### **5.5.1 Escopo do programa**

Desenvolver, aplicar e analisar uma Pesquisa de Clima Organizacional, abrangendo a totalidade de colaboradores da empresa, em todos os níveis.

### **5.5.2 Objetivos da Pesquisa**

a) levantar junto aos colaboradores, o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados na empresa, bem como as

expectativas de progresso, possibilidade de carreira, relacionamento pessoal e profissional com a chefia.

- b) analisar e interpretar criticamente, esses resultados, informando-os à direção da empresa e aos próprios participantes, através de relatórios e/ou outros canais de comunicação;
  - c) sugerir melhorias nos aspectos considerados pelos participantes da pesquisa como mais “fracos”;
  - d) Sugerir reforço nos aspectos considerados “fortes” pelos participantes.
- (Ginástica Cerebral, 2008)

### **5.6 Motivação nas Organizações e sua Importância.**

Sabe-se que uma pessoa motivada, primeiramente, ela atrairá executivos de qualidades. Estes procurarão ambientes em que consigam combinar sua individualidade com a universidade dos objetivos empresariais e se sintam realizados sem abrir mão do próprio eu.

“Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. (VERGARA, 2007, p. 42). Os estudos sobre o comportamento humano são considerados uma das áreas mais complexas para pesquisa; seja dentro ou fora das organizações.

A motivação faz parte do crescimento ou da motivação, apesar de não encontrar relação com as normas de uma empresa, por se tratar de uma questão muito subjetiva e de ordem pessoal, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Esta hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (de auto-estima). (CHIAVENATO, 2000, p. 128)

Para ter certeza de que os funcionários estão motivados é melhor contratar pessoas que mostram algum grau de automotivação. No entanto, o fato de ter funcionários automotivados não significa que o administrador/gerente pode ignorar a necessidade de dar-lhes motivação adicional. Portanto, deve dar-lhes um motivo ou motivos para serem leais a alguém, para amá-lo, e amar a organização. É mais fácil desenvolver esse amor e confiança quando há um espírito de unidade e lealdade organizacional. Esse pode ser reforçado, encorajando os empregados a se

conhecerem uns aos outros, fora das situações de trabalho. Isto se consegue usando um dos dispositivos de grupo anteriormente mencionados.

É mais fácil motivar os empregados quando você representa um exemplo positivo para eles. Quanto mais bem-sucedido, melhor exemplo você será. (GRIFFIN, 1994, p.104).

Portanto, quanto ao aspecto da motivação, podemos concluir que trabalhar a força humana de modo que todos dêem o máximo de si, é necessário ter pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem. Assim, desenvolverão com melhor qualidade suas atividades, e perseguirão seus objetivos com maior eficácia. Portanto, torna-se indispensável a qualquer empresa, independentemente do seu porte empreender esforços para possibilitar que as pessoas se sintam motivadas.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há uma elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduzem em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes, etc.). (CHIAVENATO, 1999, p. 105)

Mediante os conceitos estudados sobre o clima organizacional, ressalta-se a importância dos colaboradores diretos da diretoria da FACER em manter um bom relacionamento visando a motivação de todos. E, sendo assim, a instituição só terá a ganha. Pois, se seus colaboradores estiverem motivados, o seu desempenho será bem melhor.

## **5.7 Cultura Organizacional e seus Impactos no Clima Organizacional**

### **5.7.1 Conceito de Cultura Organizacional**

Cada organização é diferente das demais por causa das suas particularidades, tais como; atividades, recursos e também pelo seu ambiente interno: a cultura organizacional.

A cultura organizacional é o sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados, que rege a interação dos elementos de uma organização. A cultura

reflete as visões comuns sobre “o modo como as coisas são feitas por aqui”, na organização.

A cultura organizacional, algumas vezes denominada cultura corporativa, por refletir o ambiente interno e particular de cada organização, é um componente crítico que deve ser gerenciado. Para gerenciar a cultura, administradores devem primeiro entendê-la; e então, determinar como esta pode sustentar a estratégia da organização. Uma maneira de compreender a cultura da organização é por meio da análise dos símbolos, rituais e ideologias.

Os **símbolos** são nomes, logomarcas e características físicas usadas para “conduzir” a imagem de uma organização. Os **rituais** são ações costumeiras e repetidas dentro de uma organização. As **ideologias** são crenças, princípios morais e valores que provêm a base para tomada de decisão organizacional. (SILVA, 2002, p. 421).

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente. A cultura organizacional nada tem a ver com isso. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.

Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura. Daí, o relativismo: as crenças e comportamentos só podem ser compreendidos em relação ao seu contexto cultural. (CHIAVENATO, 2004, p.164).

## 6 METODOLOGIA

A metodologia em questão foi realizada com base nas premissas da pesquisa exploratória, com o objetivo de verificar o clima organizacional existente entre os professores da FACER. Sabe-se que o Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

### 6.1 Tipo de Pesquisa

De modo geral, é importante estabelecer e justificar a escolha do tipo e da estratégia de pesquisa que foi adotada na investigação de determinado problema. Sendo assim, para a pesquisa que foi realizada foram utilizados os procedimentos da pesquisa exploratória com aspecto qualitativo.

Para Gil (1994, p. 185), “A pesquisa exploratória que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. (ANDRADE, 1999, p. 106)

Devido à necessidade de um maior conhecimento ao quanto nível do clima organizacional dos professores da instituição, foi utilizado o método do estudo de caso.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, p. 54)

## 6.2 Estratégia da Pesquisa

A estratégia de pesquisa que foi adotada é a qualitativa.

A pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhor efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programa ou plano. (ROESCH, 1999, p. 154)

## 6.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através de um questionário, composto por algumas questões. Sendo elas, na sua maioria, de caráter objetivo e de caráter subjetivo. O questionário é a forma mais simples para coletar dados; pois, possibilita medir com melhor exatidão, o que se deseja, podendo existir perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas são aquelas que levam o informante a responder livremente com frases ou orações. As perguntas fechadas são questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão para se deseja. É necessário que se estabeleçam, com critério, quais as questões mais importantes a serem propostas e que interessam ser conhecidos de acordo com os objetivos. (CERVO; BERVIAN, p. 138)

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 201), "A coleta de dado é um instrumento de coleta de dados, constituindo por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

A preocupação foi de ajudar a empresa a apresentar um questionário condizente com a escolaridade da massa de respondentes, com a cultura existente e que garanta o sigilo e a confidencialidade dos dados dos respondentes. Isto é fundamental para se coletar informações confidenciais que servirão de base para a implementações de ações.

A tabulação é o processo de agrupar e contar os dados que estão em análise, é a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. Ao terminar a tabulação com todos os dados obtidos, foi feita a análise dos resultados e desse modo o pesquisador encerrou a pesquisa, com sugestões seguras para a organização. Para GIL (1994, p. 169), "A tabulação é



o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante a coleta de dados foi possível tabular os seguintes resultados que serão apresentados a seguir.

### Perfil dos respondentes

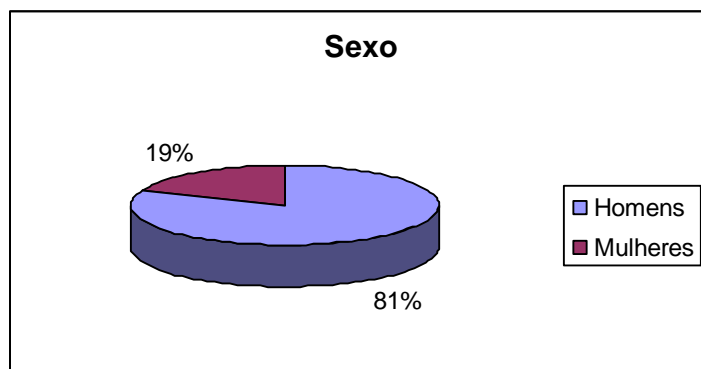


Gráfico: 01 Sexo.

Fonte: Pesquisa, 2008

De acordo com os entrevistados 81% são do sexo masculino e 19% são do sexo feminino devido à predominância dos homens no ensino superior.

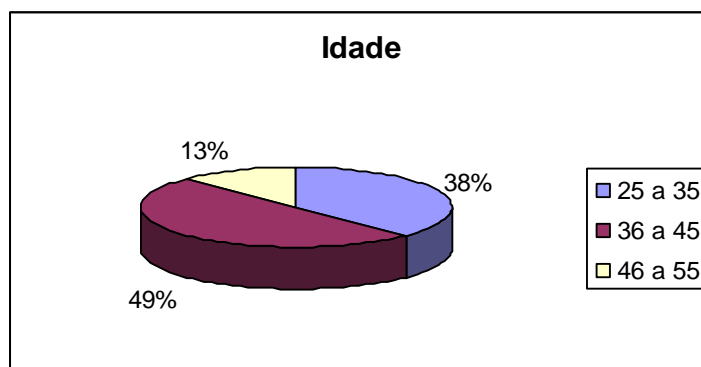


Gráfico 02: Idade

Fonte: Pesquisa, 2008.

De acordo com os professores entrevistados na questão da idade, 38% têm de 25 a 35 anos, 48% têm de 36 a 45 anos e 13% têm de 46 a 55 anos. Este resultado demonstra a predominância de professores jovens.

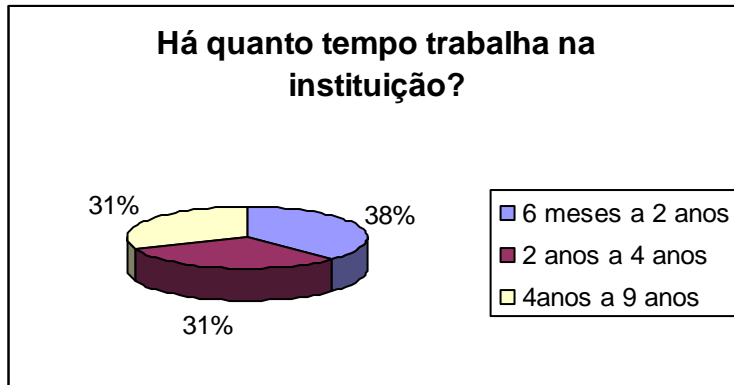


Gráfico 03: Quanto tempo trabalha na Instituição.

Fonte: Pesquisa, 2008.

Na questão sobre quanto tempo que trabalham na instituição 38% responderam que têm 6 meses a 2 anos; 31% têm de 2 a 4 anos e 31% responderam que têm de 4 a 9 anos.

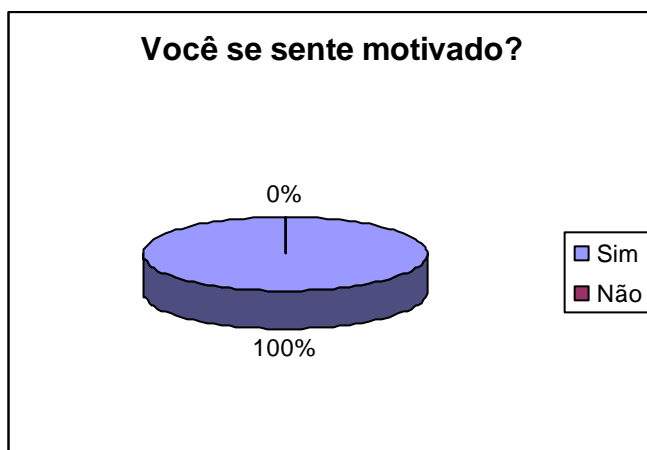


Gráfico 04: Grau de Motivação.

Fonte: Pesquisa, 2008.

De acordo com os entrevistados, pode-se observar no gráfico acima, que 100% dos professores que responderam ao questionário, sentem-se motivados.

Pode-se dizer que, a motivação faz com que as pessoas se superem, e realizem o seu trabalho melhor ainda. E de acordo com Vergara (2007, p. 42).

“Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”.

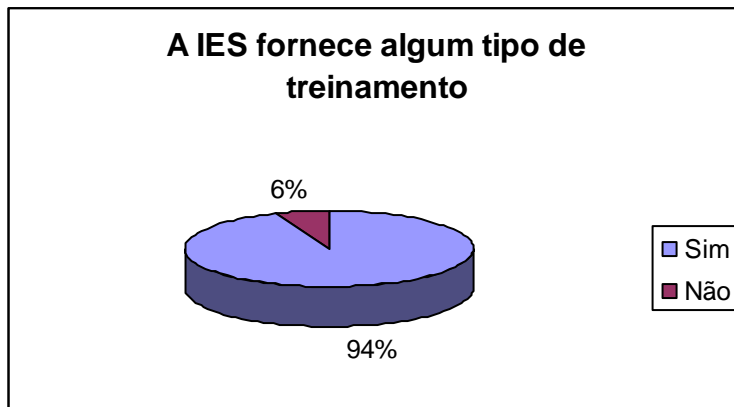


Gráfico 05: A IES fornece treinamento.  
Fonte: Pesquisa, 2008.

O gráfico acima mostra que 94% dos professores disseram que a IES fornece treinamento e 6% disseram que não. Dentre esses cursos podemos citar: formação de professores, encontros pedagógicos, oficinas sobre didática e cursos de capacitação em docência.

Com base nesse resultado pode-se perceber que a maioria dos professores desempenha bem suas tarefas, já que os mesmos não recebem treinamento.

Para Chiavenato (2004, p. 338), “... considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo”.

Então, a IES deveria se preocupar mais com essa questão, para que possa haver uma melhora significativa no nível de ensino superior. Porque se os docentes forem bem treinados, desempenharão melhor suas atividades.



Gráfico 06: Relacionamento com os colegas de trabalho.  
Fonte: Pesquisa, 2008.

Nota-se que 100% dos professores se relacionam bem com seus colegas de trabalho. Isso revela que o Clima Organizacional entre os professores da FACER é muito bom.

Segundo Roesch (1999 apud LAKATOS; MARCONI, 1987, p. 86):

A socialização é o processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa aprende e interioriza os elementos sócio-culturais do seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiência e agentes sócias significativas, e adaptando se assim ao ambiente social em que vive.

Isso é muito bom, porque trabalhar em um ambiente em que as pessoas se dão bem mostra que essas pessoas podem realizar melhores suas tarefas. E com isso, o trabalho rende mais porque não há desavenças entre os professores.

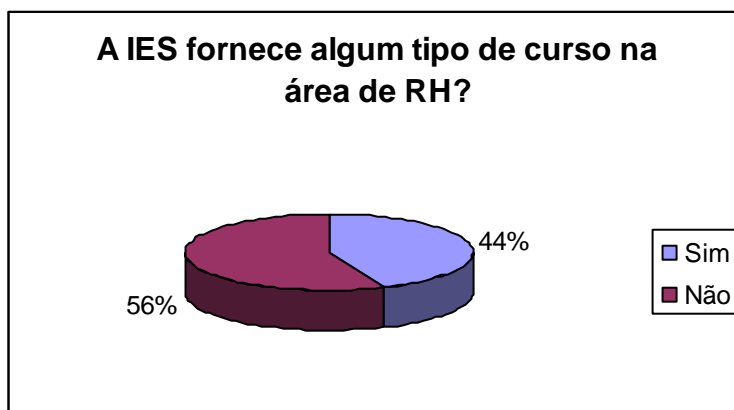


Gráfico 07: A IES fornece curso na área de RH (Relações Interpessoais).  
Fonte: Pesquisa, 2008.

Como é possível observar 56% dos professores relataram que a IES não fornece esse tipo de curso e 44% relataram que a IES fornece.

A aprendizagem envolve a própria conduta do treinando, enquanto a aquisição de conhecimento não tem outra finalidade senão a própria aquisição. O treinamento só é completo na medida em que a aquisição de conhecimento e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta). Segundo Chiavenato (2004, p. 370) O desenvolvimento das pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Então, IES deveria investir nesses cursos porque é de suma importância, que as pessoas estejam bem preparadas para saber lidar com as outras pessoas.



Gráfico 08: As pessoas do ambiente de trabalho se ajudam mutuamente.  
Fonte: Pesquisa, 2008.

De acordo com os entrevistados pode-se observar através do gráfico, que 100% dos professores afirmaram que se ajudam mutuamente.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

Isso revela que o ambiente de convívio dos professores da FACER é bom, e como eles se ajudam, quem acaba ganhando é o aluno; porque há uma interdisciplinaridade.

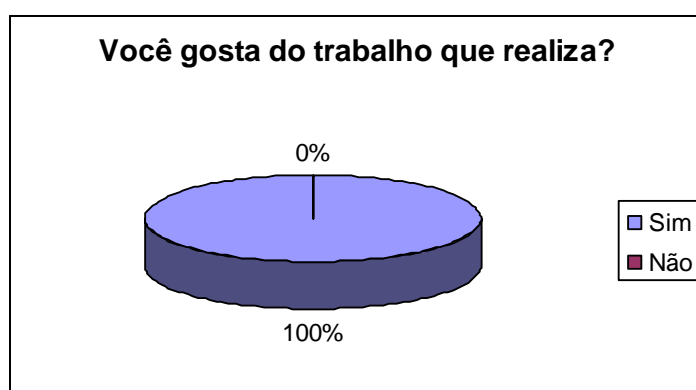


Gráfico 09: Gosta do trabalho que realiza.  
Fonte: Pesquisa, 2008.

Tendo em vista os professores entrevistados, nota-se que eles foram unânimes e responderam que estão satisfeitos com o trabalho que eles realizam.

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro o qual as pessoas de

uma organização fazem o seu trabalho. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO, 2002, p. 42-44).

Eles completaram que é porque eles estão sendo motivados e, sendo assim, a empresa lucra e muito. Pois certamente os trabalhos dos mesmos estão tendo uma rentabilidade muito boa. Segundo eles “gostam muito do trabalho e diante disso estão aprendendo a desenvolver o lado social”.



Gráfico 10: Automotivado no desempenho das funções.  
Fonte: Pesquisa, 2008.

De acordo com os entrevistados 100% disseram que sim. Como isso, foi possível observar que, praticamente, todo o grupo de professores está automotivado.

Para Griffin (1994, p.104), “É mais fácil motivar os empregados quando você representa um exemplo positivo para eles. Quanto mais bem-sucedido, melhor exemplo você será”.

Pode-se dizer que o sucesso das organizações se dá principalmente, pelo nível de motivação dos funcionários; sendo este, um ponto de estímulo para que IES continue realizando ações, e sempre procurando ampliar seu nível de satisfação individual dos seus colaboradores diretos.



Gráfico 11: Relacionamento com os superiores.

Fonte: Pesquisa, 2008.

Nessa questão, todos os professores responderam que o relacionamento com os superiores é bom. Pode-se dizer que, quanto mais pessoas evoluem, mais evoluem as organizações.

O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evolui para o conceito de qualidade de vida no trabalho (MAXIMIANO, 2004, p. 242).

Pessoas mais “abertas”, confiantes, bem resolvidas podem compreender melhor e implantar novas formas de relacionamento de trabalho, de cooperação. Estão atentas para o novo, conseguem ouvir os outros e expressar-se de forma clara, não ficam ressentidas porque suas idéias não foram eventualmente aceitas.



Gráfico 12: A IES traz confiança e segurança.

Fonte: Pesquisa, 2008.

Dos professores entrevistados 75% responderam que a IES traz confiança e segurança e 25% responderam que não.



Muitas pessoas desenvolvem formas de relacionamento relativamente satisfatórias, que preenchem algumas carências, dá segurança, conforto, apoio. Algumas formas são mais superficiais, aparentes, ocasionais. Outras avançam um pouco mais: conseguem manter certo equilíbrio, se complementam em alguns pontos, mantêm uma atitude cooperativa, se revelam parcialmente. Mas, encontram dificuldade em vivenciar formas mais ricas de troca, de confiança, de conhecimento.

Para Chiavenato (2002, p. 174),

As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrarias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego.

Isso mostra que a IES tem que dar mais atenção a essa questão, para que ela não perca ninguém do seu quadro de professores.

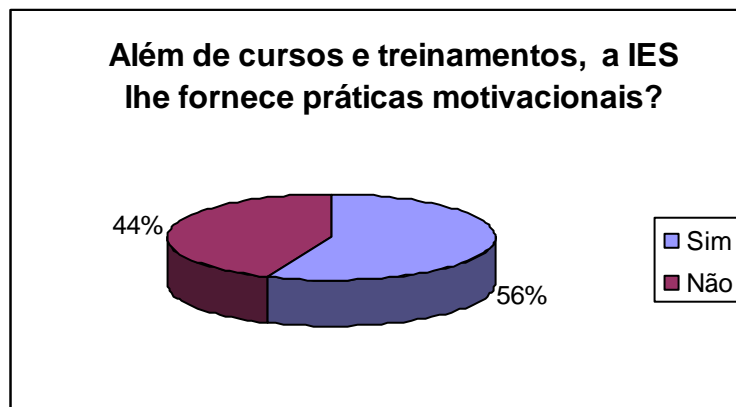


Gráfico 13: A IES fornece Cursos e treinamentos.  
Fonte: Pesquisa, 2008.

De acordo com os entrevistados 56% disseram que sim e, 44% disseram que não. Não basta oferecer cursos de treinamento, buscando proporcionar mais conhecimento e habilidades às pessoas.

Para Chiavenato (2000, p. 503), “O treinamento é, portanto, feito sob medidas, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades”.

É preciso que a empresa dê espaço para que elas possam usar esse conhecimento e agregar valor à organização.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo os conceitos estudados sobre o Clima Organizacional, ressalta-se a importância dos colaboradores diretos da diretoria da FACER em manter um bom relacionamento, visando a motivação de todos e sendo assim, a instituição só terá a ganhar. Pois se seus colaboradores estiverem motivados, o desempenho será bom e de melhor qualidade.

Observa-se que os funcionários já têm algum tempo de serviço prestado na IES. Os professores afirmaram se sentir motivados; todavia, o ideal seria que a organização sempre aplicasse questionários a seus colaboradores para estar sempre analisando o nível motivacional; assim, poderá continuar ampliando e inovando cada vez mais. Nota-se também que IES não fornece muita opção de treinamento. Então, seria bom se a mesma se preocupasse mais um pouco com a sua equipe profissional. Os professores se relacionam bem com seus colegas de trabalho; pode-se observar que o nível de amizade é bom, evitando atritos e desentendimentos com os colegas. Os professores relataram que de certa forma, a IES não fornece muitos cursos de capacitação profissional nas suas respectivas áreas de atuação. Portanto a IES deveria analisar melhorar essa questão, ampliando o seu campo de aprendizagem. Os professores afirmaram que se ajudam mutuamente. Isso é muito bom para a IES; pois se eles se entendem, certamente se ajudam mutuamente. Nota-se que eles foram unânimes e responderam que estão satisfeitos com o trabalho que eles realizam. Todos gostam do que fazem, e aliado ao reconhecimento do serviço prestado o que os motiva trabalhar. Foi possível observar que, praticamente todo o grupo de professores está automotivado. Pode-se dizer que o sucesso das organizações se dá principalmente, pelo nível de motivação dos funcionários; sendo este, um ponto de estímulo para que a IES continue realizando ações e sempre procurando ampliar seu nível de satisfação individual dos seus colaboradores diretos. Todos os professores responderam que o relacionamento com seus superiores é bom. A maioria sente-se satisfeita com a chefia. Entretanto, cabe a eles incentivar seus funcionários, exigir a realização do serviço, sem ser rude. Pois, saber lidar com as pessoas é fundamental para o bom andamento da organização. Na questão da segurança e confiança da IES, ainda

falta fazer um pouco mais; pois, nem todos os professores confiam plenamente na IES. Pode-se observar que nem todos recebem o treinamento necessário para desempenhar bem suas funções. Pois, toda organização precisa oferecer cursos de treinamento, buscando na medida do possível, proporcionar mais conhecimento e habilidades às pessoas.

Pode-se perceber que a IES tem um clima organizacional bom. Mas, mediante o que foi pesquisado e tabulado nos resultados dos gráficos, acredita-se que ela pode fornecer melhores condições de trabalho aos seus colaboradores diretos, e ainda precisa continuar inovando e investindo nessa área. Pois, são muitos os professores e cada um pensa de uma forma distinta. Entretanto, de acordo com pesquisas recentes, o MEC afirma que o nível acadêmico das universidades gratuitas é bem melhor que o das demais instituições. Em contrapartida, as IES's particulares devem procurar melhorar o nível em todos os sentidos; principalmente, no que diz respeito aos seus colaboradores diretos, ou seja, preparar melhor o seu quadro de professores. Não há intenção aqui de desfazer do grupo de professores existente na FACER; mas, o enfoque é de maneira holística. E fica claro que não é possível ter uma organização excelente. Mas, passível de ser constantemente aprimorada. Contudo, vale ressaltar que a única dificuldade encontrada foi no tocante às entrevistas a qual diz respeito a um professor que se recusou a responder o questionário.

## 9.1 Sugestões

Diante dos resultados obtidos fica a título de sugestão para a IES pesquisada:

- ✓ O ideal seria que a organização sempre aplicasse questionários a seus colaboradores para estar sempre analisando o nível motivacional a cada semestre;
- ✓ Fornecer sempre que possível curso, palestras visando o enriquecimento da bagagem de conhecimento da equipe;
- ✓ Já que seus colaboradores se sentem automotivados, a organização deve procurar manter este padrão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. ed. Compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. ed. Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na Administração**. como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. Tradução Geni G. Goldschimidt. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**SITES:**

<http://WWW.angrad.com.br> . acesso 16 maio 2008.

<http://www.rae.com.br/artigos/1203.pdf>. acesso 23 abr. 2008

<http://www.carvalhoemello.com.br> acesso em 27 maio 2008.

Revisado por

*Célia Romano Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

**APÊNDICE I**  
**QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS PROFESSORES DA FACER**

1. Sexo: M( ) F( )
2. Idade?
3. Há quanto tempo trabalha na Instituição?
4. Você se sente Motivado? Sim ( ) Não ( )
5. A IES fornece algum tipo de treinamento? Sim ( ) Não ( )
6. Você tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho? Sim ( ) Não( )
7. A IES fornece algum tipo de curso na área de RH? Sim ( ) Não ( )
8. As pessoas de seu ambiente de trabalho se ajudam mutuamente? Sim ( ) Não ( )
9. Você gosta do trabalho que realiza? Sim ( ) Não ( )
10. Você se sente automotivado no desempenho de suas funções? Sim ( ) Não ( )
11. Seu relacionamento com seus superiores é bom? Sim ( ) Não ( )
12. Trabalhar nessa IES lhe traz confiança e segurança? Sim ( ) Não ( )
13. Além dos cursos e treinamentos, a IES fornece práticas motivacionais? Sim ( ) Não ( )

**APÊNDICE B****DADOS DO ALUNO**

Nome: **JAQUELINE CHAVES GOMES**

Nº matrícula: 0409050401

Endereço: Rua Tamboril nº88

Cep: 76.350.000

Cidade: Rubiataba

Estado: Goiás

Telefone. 3325-3350

Estágio realizado na área: Administrativa

Empresa: Centro Odontológico

Responsável pelo estágio: Luciano Ildo Cunha da Silva

Endereço: Rua Candiúba qd. 71 It. 25

Telefone: (62) 3325.3350

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **JAQUELINE CHAVES GOMES** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 26 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista – FACER  
CRB/1- 1528