



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Roseli Vieira Pires

FacUnicamps/Faculdades Aphoniano
roselipires@brturbo.com.br

Vitória Augusta Braga de Souza

FacUnicamps
vitbraga@hotmail.com

RESUMO

O artigo foi realizado por meio de uma pesquisa de campo sobre o tema clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) da cidade de Goiânia-GO, com o objetivo de diagnosticar o clima organizacional na visão dos professores e coordenadores e aprimorar a relação indivíduo e organização, oferecendo um ambiente de trabalho adequado ao alcance de metas organizacionais e pessoais. Foi analisada a opinião dos colaboradores nos seguintes aspectos: relacionamento interno; desenvolvimento profissional; liderança; imagem da empresa; ambiente físico de trabalho e remuneração. Para tal, utilizaram-se os métodos da pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário com 18 questões fechadas a 18 colaboradores da instituição. Conclui-se que a organização possui um ambiente interno positivo, onde através dos resultados da pesquisa exploratória, ficou perceptível que os aspectos de relacionamento interno; desenvolvimento profissional; liderança; imagem da empresa; ambiente físico de trabalho e remuneração está sendo supridos pela empresa em relação aos colaboradores. Desta forma observa-se que o clima organizacional da empresa pesquisada está estruturado, sendo capaz de oferecer satisfação aos seus colaboradores, motivando a retenção de talentos.

Palavras chave: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Satisfação dos Colaboradores.

Introdução

Com a globalização houve uma grande mudança, passamos da sociedade do capital onde o principal fator produtivo era o financeiro para a sociedade do conhecimento que valoriza o capital intelectual, que é inerente as pessoas.

Nesse contexto as organizações se diferenciam pelo seu capital humano, e para reter os colaboradores faz-se necessário algo mais que a remuneração financeira, pois esses estão preocupados com o bem estar, com a realização e valorização pessoal e um clima organizacional que favoreça seu crescimento profissional.

O clima organizacional está relacionado diretamente com a cultura da organização, pois a conduta humana é influenciada pelo ambiente. É de grande importância que os

colaboradores tenham um total conhecimento do ambiente de trabalho, para que possam desenvolver intervenções que geram melhorias nas condições gerais da empresa.

O sistema de recompensas contribui muito para o clima organizacional, pois quando os colaboradores da empresa percebem que estão sendo reconhecidos e recompensados pelas atividades que desenvolvem, e tem a possibilidade de crescimento profissional o seu trabalho e desenvolvido com mais comprometimento. Para que as empresas conquistem a excelência na qualidade e produtividade vários fatores têm que ser considerados e inovados como, por exemplo, o gerenciamento de seus processos e comunicação, a gestão de pessoas, seu relacionamento interno, com a sociedade, dentre outros.

A pesquisa de clima organizacional analisa a organização em relação ao seu ambiente interno, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de comprometimento dos colaboradores. Esse tipo de pesquisa é uma valiosa ferramenta da gestão, pois permitir a análise interna, e também pode identificar o nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização. Para a realização do trabalho, utilizamos os métodos da pesquisa bibliográfica, com aplicação de um questionário a 18 colaboradores da empresa no total de 18 perguntas.

A presente pesquisa tem como objetivo principal fazer um estudo em uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Goiânia – GO, com o intuito de diagnosticar o clima organizacional na visão dos colaboradores. A pesquisa tem como objetivos específicos, identificar o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores; analisar o grau de relacionamento interpessoal e relatar a visão dos colaboradores em relação à organização.

Cultura organizacional

Para melhor entendimento do conceito de clima organizacional faz-se necessário compreender o que é cultura organizacional. Torres (1997) afirma que cultura é por natureza uma definição complexa e multifacetada, o conceito de cultura ao ser associado ao conceito de organização implicará em uma crescente complexificação teórico conceptual, gerando assim várias visões sobre o assunto não havendo uma unanimidade sobre o tema, portanto apresentar-se-á alguns conceitos sobre cultura organizacional a seguir.

Segundo Luz (2003) pode-se entender por cultura, como um conjunto de comportamentos, crenças, costumes, conhecimentos e entre outros, ou seja, que diferentes grupos de pessoas têm estilos de vida diferente, mas quando passam a viver em grupo, surgem normas e valores com o objetivo de estabelecer o comportamento, para que tenha uma convivência melhor.

A cultura tem um papel importante sobre as pessoas orientando sua conduta, pensamentos e sentimentos. Não é apenas a herança cultural que exerce influência sobre o indivíduo, mas também as regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização de trabalho. Todo grupo social tem sua cultura formada por um conjunto de características, assim também são as organizações é um grupo social, mas que cada empresa possui a sua cultura. A cultura organizacional ela representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais, que passam a serem padrões de referência que guiam as pessoas em sua maneira de agir e avaliar os fatos.

Para Schein (2009, p.01) cultura organizacional

...é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

A partir do ano de 1980 a cultura organizacional passou a atrair o interesse dos líderes e gerentes de empresas, esse interesse pela cultura surgiu como uma forma de resgatar o conteúdo das ideologias e da desintegração da sociedade. Conforme alguns autores, do desenvolvimento organizacional entendem que apenas mudando sua cultura é que se consegue mudar uma organização.

Para Marras (2000, p.290) cultura organizacional

... é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Luz (2003, p.14) traça um modelo entre a cultura de uma organização e a personalidade de um indivíduo, “ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários”, o autor define ainda a cultura de uma organização como dependente dos valores culturais da sociedade em que se insere, ela tem como finalidade de dar uma direção, uma identidade para a empresa.

Clima organizacional

O clima organizacional está sendo utilizado nas empresas para poder estabelecer o grau de satisfação e insatisfação existentes dentro das organizações, despertando um interesse crescente nos líderes desde a década de 70. Segundo Luz (2003, p.3) “gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de recursos humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e a qualidade de vida das pessoas que trabalham”.

Segundo Bispo (2006) os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos no início dos anos de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional. Esses trabalhos levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre o comportamento individual realizados na psicologia, no Brasil a pesquisa de clima foi difundida e aplicada por Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) que realizou diversos trabalhos em empresa privadas e órgãos públicos.

Portanto, clima organizacional representa um conjunto de fatores que não podem ser analisados, isoladamente e sim em conjunto, este é um território altamente complexo, onde as pessoas, suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos passam a ser determinantes para o sucesso ou fracasso do seu negócio. Porém existem vários conceitos de diferentes correntes para conceituar clima organizacional como se vê a seguir.

Conceito de clima organizacional

Diversos autores conceituam clima organizacional. Para Luz (2003, p.12-13) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento” e ainda como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Pode-se definir que o clima organizacional o fator que afeta diretamente, a cultura, o ambiente tornando-se um conceito muito importante para descrever o sentimento das pessoas nas organizações nas quais estão ligadas.

Para Maximiano (2004) define clima organizacional como o produto dos sentimentos, ou seja, é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus gestores. Silva (2001) define como a atmosfera psicológica resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletidas nos relacionamentos interpessoais.

Na visão de Bowditch e Buono (1997), o clima organizacional mensura até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como as atividades laborais deveriam ser executadas. Referem-se especificamente as propriedades que motivam no ambiente interno da organização, aos aspectos que provocam diferentes espécies de motivação em seus participantes. O clima além de mostrar as necessidades das pessoas em seu ambiente de trabalho, é um importante conceito que o gestor pode utilizar, pois por meio da criação de um clima organizacional que seja favorável, é que o gestor pode controlar as motivações de sua equipe, assim passa saber onde pode estar mudando ou melhorando, é preciso que os gestores tenham ouvidos interessados e olhos bem atentos para o comportamento das pessoas no trabalho, mas só é possível quando os gestores estiverem convencidos da real importância do recurso humano e do clima de suas organizações, pois segundo Luz (2003) só é excelente a empresa que estende excelência a qualidade de vida de seus funcionários no ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode aumentar a eficiência, quando é satisfatório tanto para a empresa quanto para os colaboradores, pois as empresa buscam criatividade e praticidade, e um ambiente saudável ajuda a produzir mais, afinal um ambiente de trabalho positivo e saudável se transforma em maior rentabilidade para a empresa, pois as pessoas se sentem felizes e integrantes de um mesmo time.

Lacombe (2005, p.236) o clima organizacional refere-se:

... o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à interação da equipe e outra variáveis.

Silva (2001) o clima organizacional é de organização para organização cada uma tem a sua característica, pois possui elementos internos e externos que de algum modo acaba afetando o clima organizacional, que são: comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade, e outros.

O clima organizacional é um fenômeno decorrente da interação dos vários elementos da cultura. Ele se manifesta por um conjunto de características constante do ambiente interno, embora as características individuais e organizacionais sejam fatores determinantes do clima organizacional, sendo que uma vez constituído, ele passa a atuar como uma variável independente e constitui um importante fator de disponibilidade ou resistência a mudanças.

A análise do clima organizacional é um processo importante, pois a realidade que os gestores imaginam pode ser diferente daquela percebida pelos colaboradores, sendo que cada um tem uma percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas. O clima

organizacional, portanto, define o sucesso e estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados na organização. O clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) dos empregados no seu local de trabalho.

A transversalidade dos conceitos de clima

Luz (2003) descreve que existem pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes nos conceitos de diversos autores:

Satisfação (dos funcionários) é a palavra que mais presente; demonstra a ligação entre clima organizacional e o grau de satisfação dos colaboradores.

Percepção (dos funcionários) dos diversos aspectos que exercem influência nos clientes internos, de forma positiva ou negativa. Luz (2003, p.13) diz que: “os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles a percebem negativamente, o clima tende a ser ruim”.

Cultura (organizacional) alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas. Para Luz (2003,p.13) isto ocorre porque há uma grande influência da cultura no clima de uma organização. “São faces da uma mesma moeda, são questões complementares”.

Avaliação do clima organizacional

Vários autores desenvolveram modelos de avaliação do clima organizacional, visando uma maior e melhor convivência entre organização e indivíduo.

Segundo Gasparetto (2008) algumas técnicas para avaliar o clima organizacional de uma empresa, que são:

- 1º) Pesquisa de opinião por meio de questionários;
- 2º) Reuniões estruturadas de debates com os colaboradores;
- 3º) Entrevista pessoal individualizada (estruturada e não estruturada);
- 4º) Entrevista por ocasião do desligamento;
- 5º) Observação pessoal;
- 6º) Análise de documentos e relatórios.

Para Luz (2003) há duas formas de avaliação do clima organizacional, sendo dois níveis de responsabilidades na sua avaliação, que são:

1º) Avaliação setorial: tem como responsabilidade de manter seus colaboradores satisfeitos, motivados, pois como já vem sendo falado, o bom desempenho de cada colaborador depende da sua capacitação e motivação para o trabalho. E a responsabilidade de avaliar o clima em cada unidade é de todo aquele que tem a função de chefia. Luz (2003, p.25) “a avaliação do clima compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico, Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos têm o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário”.

2º) Avaliação corporativa ou institucional: a responsabilidade de avaliar o clima organizacional é do recursos humanos, pois compete a ele ouvir coletivamente os colaboradores, pois, seu papel é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que o colaboradores se sintam realizados e satisfeitos no seu local de trabalho. Para Rizzatti citado por Bispo (2006) afirma em uma pesquisa de clima organizacional o pesquisador pode adotar dois métodos: o primeiro é um modelo já experimentado por outro pesquisador, ou desenvolver seu próprio modelo.

A forma mais usada atualmente para fazer uma avaliação do clima organizacional é por meio de uma pesquisa de clima organizacional, pois essa forma de estratégia é a mais completa, que vai analisar os diferentes aspectos da organização, buscando detectar as imperfeições existentes entre empresa e empregado.

Pesquisa de clima organizacional

Bispo (2006) destaca que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, que está em busca de dados reais na gestão de recursos humanos.

A pesquisa de clima organizacional é utilizada para identificar o que pode estar influenciando o desempenho e a motivação de seus colaboradores, pois a pesquisa de clima é um método que analisa o ambiente organizacional para conhecer e medir o grau de satisfação, de motivação, comprometimento dos colaboradores com a organização, com a intenção de buscar soluções e mudanças que contribuam para a organização obter o seus resultados planejados.

Na avaliação de Gasparetto (2008) a pesquisa de clima organizacional assume a função de pesquisar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de aceitação dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados. Ainda para o autor o objetivo da pesquisa de clima é buscar dentro de uma organização os pontos de “resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação”.

Várias técnicas podem ser utilizadas numa pesquisa de clima organizacional, como: entrevistas, questionários, painel de debates e observação, mas dentre essas técnicas a mais utilizada é o questionário.

“A pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais completa para avaliar o ambiente interno das organizações ela permite identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização” (LUZ, 2003).

É importante o bom planejamento da pesquisa de clima organizacional, Almeida (2003) apresenta três caminhos para uma análise completa do ambiente: 1) análise do ambiente da região onde se localiza a empresa 2) análise do ambiente da empresa; 3) análise do ambiente do setor de atividade da empresa, considerando os fatores que exercem influência no clima da organização como: relacionamentos internos; desenvolvimento profissional; liderança e superiores; imagem da empresa; ambiente físico de trabalho e remuneração. Após a análise é possível promover mudanças e criar soluções que tornem este clima mais agradável fazendo com que seus funcionários desempenhem suas atividades de maneira que todos se sintam satisfeitos, refletindo no processo de melhoria da qualidade do trabalho e no crescimento da empresa.

Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (2000, p.48) metodologia científica “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”, ou seja, é o conjunto de atividades que busca minimizar processos e possíveis erros ou interpretações distorcidas, de modo a alcançar os objetivos propostos. A metodologia que foi utilizada para realizar a pesquisa foi uma pesquisa bibliográfica a diversas obras e publicações relacionada ao assunto, Cervo e Bervian (2002) acreditam que qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, exige pesquisa bibliográfica, seja para o levantamento da situação, e para a fundamentação teórica, e geralmente ela constitui o primeiro passo de toda a pesquisa científica. Para Marconi e Lakatos (2000) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, da seleção e documentação

de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, ou seja, diz respeito ao conjunto de conhecimentos reunidos nas obras.

Quanto aos fins, esta pesquisa é considerada aplicada. É aplicada por possuir caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais. Para Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de produzir conhecimentos que sejam aplicáveis, com a finalidade de contribuir para fins práticos, buscando a solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Para tal foi realizada aplicação de um questionário, que conforme Luz (2003) é a técnica mais utilizada nas pesquisas de clima, pois permite o uso das questões abertas ou fechadas, o custo é relativamente baixo, e pode ser aplicada a todos ou só uma amostra dos colaboradores, e entre outros.

No questionário abordou-se o tema proposto, esse foi aplicado a todos os funcionários da empresa, universo de 18 colaboradores, sendo 16 professores e dois coordenadores de uma Instituição de Ensino Superior,. O questionário é composto por 18 perguntas. Em seguida, os dados obtidos foram tabulados e analisados estatisticamente, visando descrever o comportamento dos colaboradores, verificando o nível de satisfação e insatisfação em trabalhar na empresa.

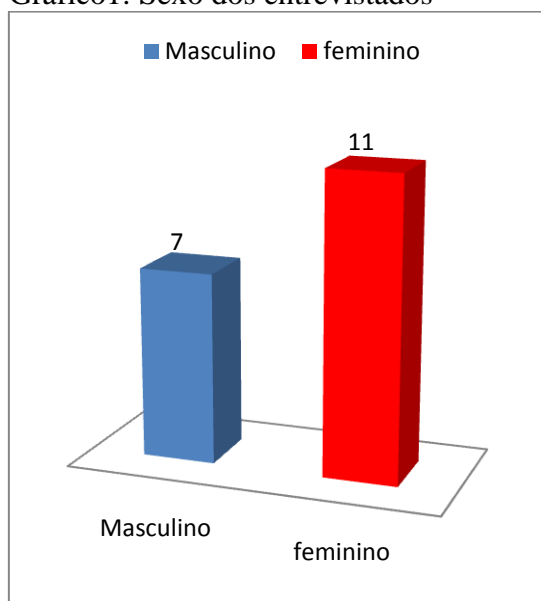
Análise e discussão dos resultados

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Goiânia - GO, onde foi aplicado um questionário a 18 os funcionários da empresa, sendo 16 professores e dois coordenadores, no período de 04 e 11 de Agosto de 2014. Na pesquisa foi desenhado o perfil dessa população entrevistada, considerando seu cargo dentro da estrutura organizacional, foi realizada também uma análise referente ao clima organizacional.

Perfil dos entrevistados

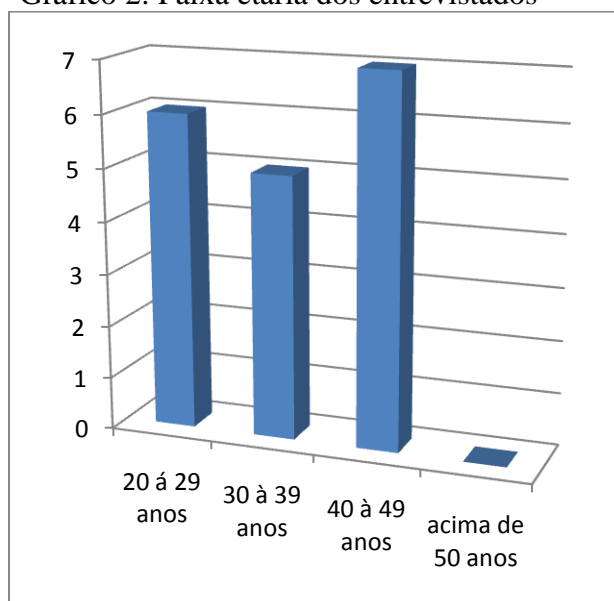
Quanto às características individuais dos entrevistados percebe-se que existem mais colaboradores do sexo feminino e que no universo pesquisado encontra-se no intervalo de 20 a 49 anos.

Gráfico 1: Sexo dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa

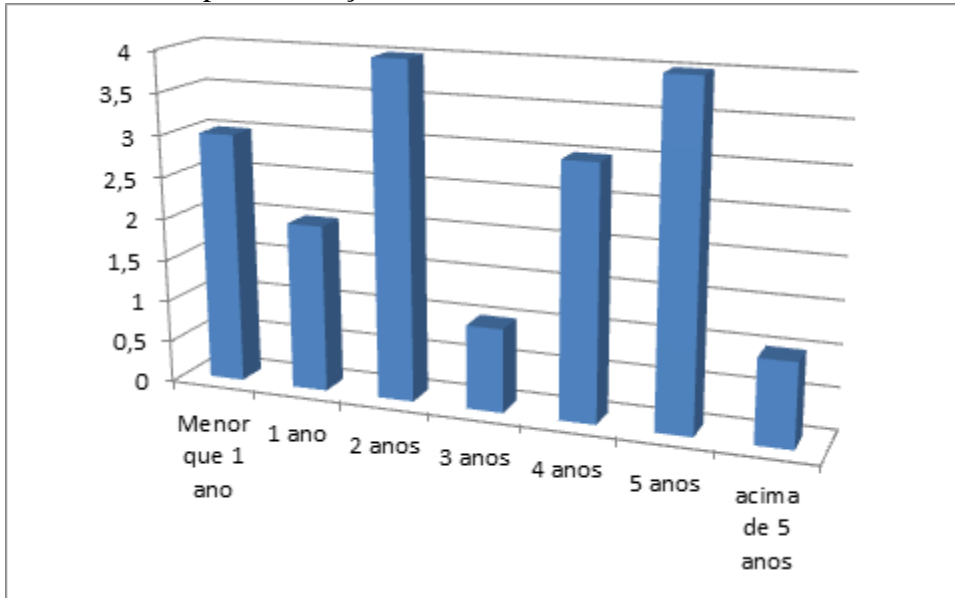
Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa

Por ser uma instituição nova e estar no mercado a 7anos, o tempo de trabalho na empresa esta assim caracterizada:

Gráfico 3: Tempo de serviço dos entrevistados na IES



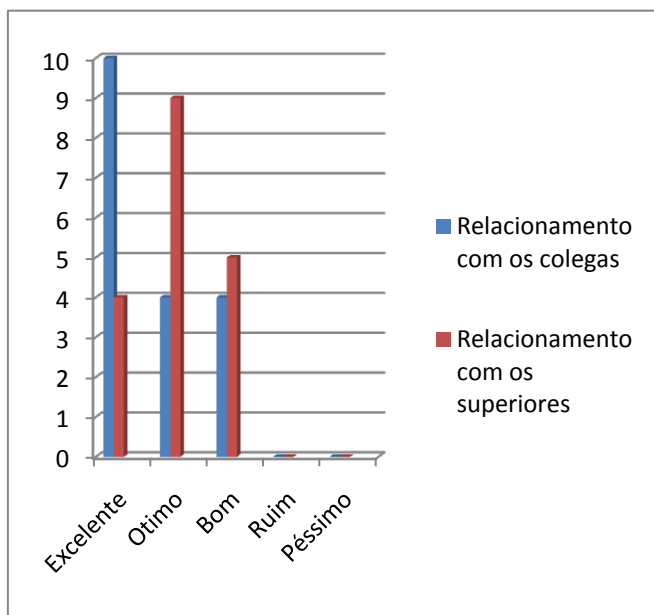
Fonte: dados da pesquisa

Pela questão do tempo de existência da IES veio da necessidade de verificarmos o ambiente interno da organização, pois os relacionamentos são determinantes para o sucesso ou fracasso da empresa.

Relacionamento interpessoal

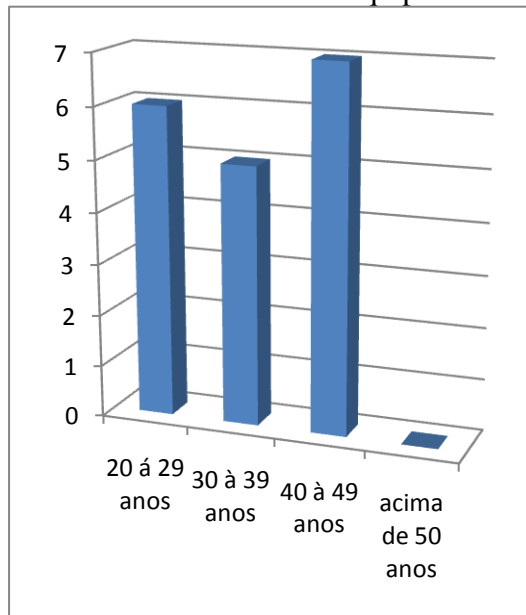
Os gráficos 4 e 5 relatam sobre o relacionamento interno da organização. Percebe-se que a empresa possui um grande vinculo de relacionamento, havendo bom afeto entre os colegas, os superiores, também observa-se que a organização oferece incentivos para o acontecimento deste processo. Portanto, podemos observar conforme citado anteriormente segundo Lacombe (2005), que a satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa está vinculada à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, facilitando assim a comunicação interna e o relacionamento entre as pessoas.

Gráfico 4: Relacionamento interno na IES



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5: Trabalho em equipe IES



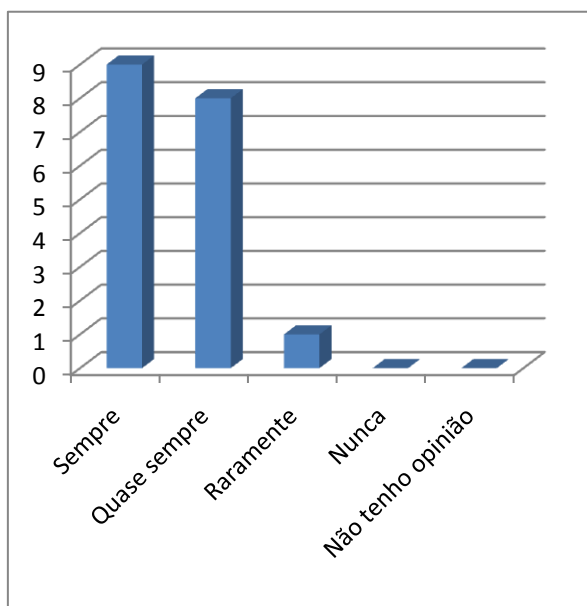
Fonte: dados da pesquisa

O fator do desenvolvimento profissional é um elemento essencial para a análise do clima da organização, os gráficos relatam que a organização tem preocupação com a carreira, com o futuro tanto profissional, quanto pessoal de cada funcionário. O gráfico 5 refere-se ao incentivo para que o colaborador trabalhe em equipe e obtenha crescimento profissional, com a busca de melhores resultados e a IES oferece oportunidade de crescimento. Percebe-se que a organização tem preocupado com o crescimento profissional de seus colaboradores, incentivando a buscarem resultados melhores, com possibilidade de crescimento profissional. Sendo assim, cada colaborador sente este desenvolvimento com a e na organização, proporcionando um ambiente satisfatório.

Recursos materiais e informações.

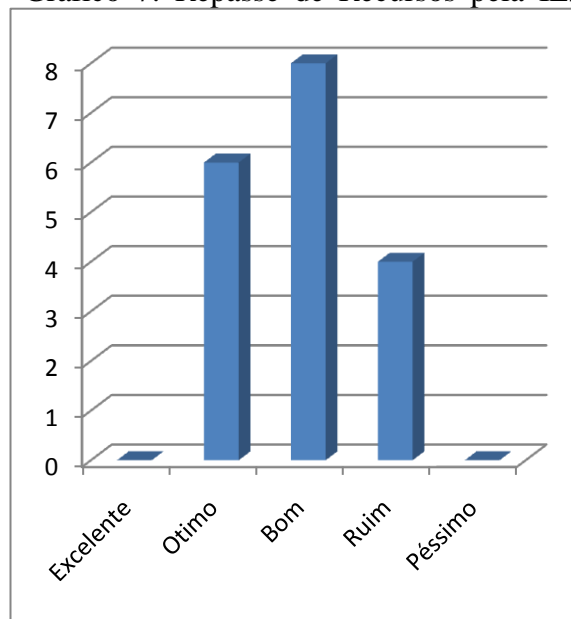
Para que haja um bom clima dentro da organização, é de grande importância que a liderança repasse aos colaboradores as informações e os recursos necessários para realização dos processos e saibam reconhecer pelos resultados. É necessário que os superiores preocupem com o desempenho da empresa, que estejam sempre buscando a eficiência de sua equipe, possibilitando um bom canal de comunicação, um bom relacionamento do grupo, estando sempre aberta à aplicação de novas ideias, segundo Luz (2003) a busca pela eficiência já vem despertando um interesse crescente nos líderes desde a década de 70. Os gráficos 6 e 7 ilustram que os colaboradores possuem as informações para a realização do seu trabalho. Porém quanto aos recursos necessários para a execução do trabalho percebe-se que esse fator pode ser melhorado, pois, existe um percentual significativo de colaboradores que identificou esse fator como um ponto de insatisfação.

Gráfico 6: Repasse de informações pela IES



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 7: Repasse de Recursos pela IES

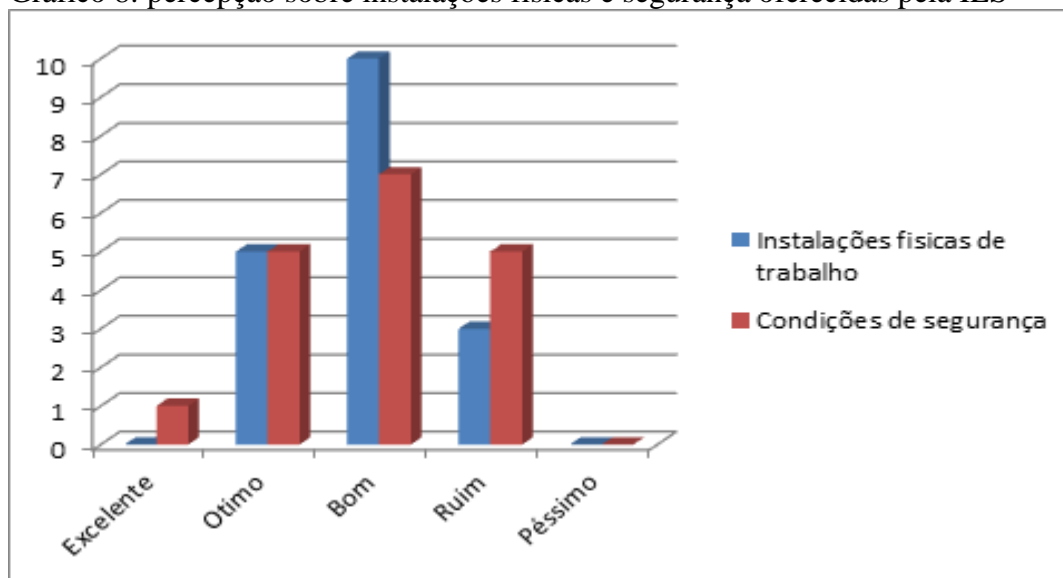


Fonte: dados da pesquisa

Ambiente Físico de Trabalho

O ambiente de trabalho influencia na percepção do clima organizacional, as instalações físicas influenciam no comportamento do colaborador. Um ambiente, limpo, confortável, seguro e adequado ao exercício das atividades laborais criam um clima favorável. Influenciados por variáveis externas a segurança abrange muito mais que as instalações internas das organizações, mas as condições de acesso, iluminação, segurança externa dos colaboradores e de seus veículos. Percebe-se que a organização oferece certo nível de segurança, mas existe uma lacuna que precisa ser preenchida. Conforme conceitua Luz (2003) o clima da empresa tende a ser bom quando os funcionários percebem ação da empresa positivamente, ao contrário a percepção do tende a ser ruim.

Gráfico 8: percepção sobre instalações físicas e segurança oferecidas pela IES



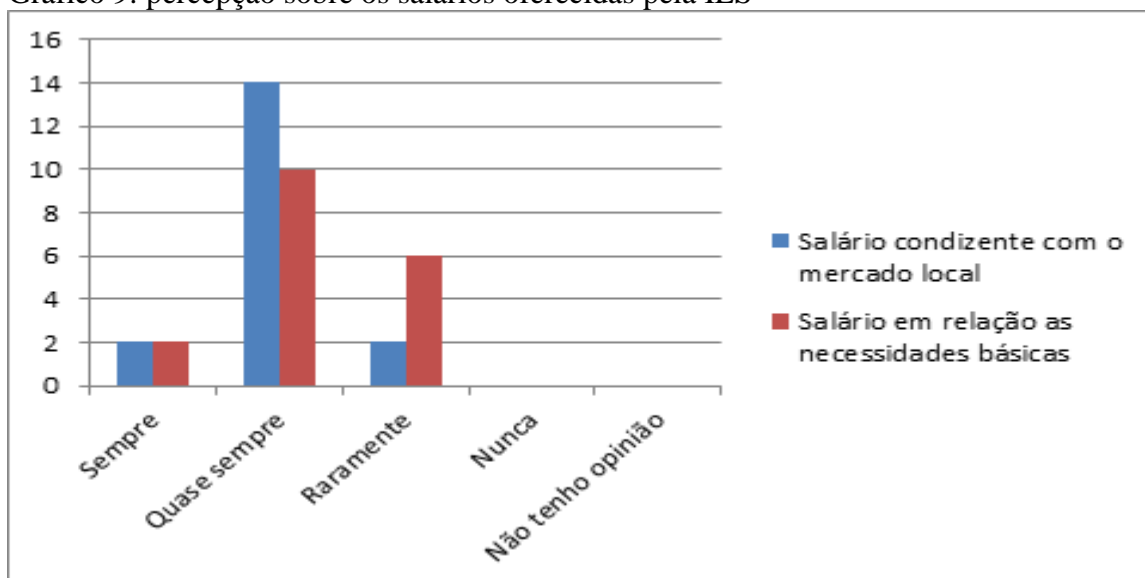
Fonte: dados da pesquisa

Remuneração

Para Lacombe (2005, p.260) “uma equipe que não recebesse o pagamento no dia contratado, ou que recebesse em valores menores do que o combinado, toda a motivação da equipe ficaria prejudicada pela insegurança e pela dúvida quanto a confiabilidade e justiça da organização”. Os seguintes gráficos relatam sobre o aspecto da remuneração, fazendo uma comparação do salário da organização em relação ao mercado e se o salário supre as necessidades básicas. O gráfico 8traz percepção dos colaboradores quanto a remuneração recebida. Observa-se que a maioria dos colaboradores reconhece que a organização um salário condizente com o mercado.

Porém ao comparar essa percepção com a relação as necessidades básicas conclui-se que existe uma maior insatisfação quanto a remuneração recebida por meio dessa questão, analisa-se que o sistema de recompensas é um fator muito importante para o clima organizacional, quando os colaboradores da empresa percebem que estão sendo reconhecidos e recompensados pelas atividades que desenvolvem, e que o salário atende as suas necessidades, assim os colaboradores trabalharam mais motivados.

Gráfico 9: percepção sobre os salários oferecidas pela IES

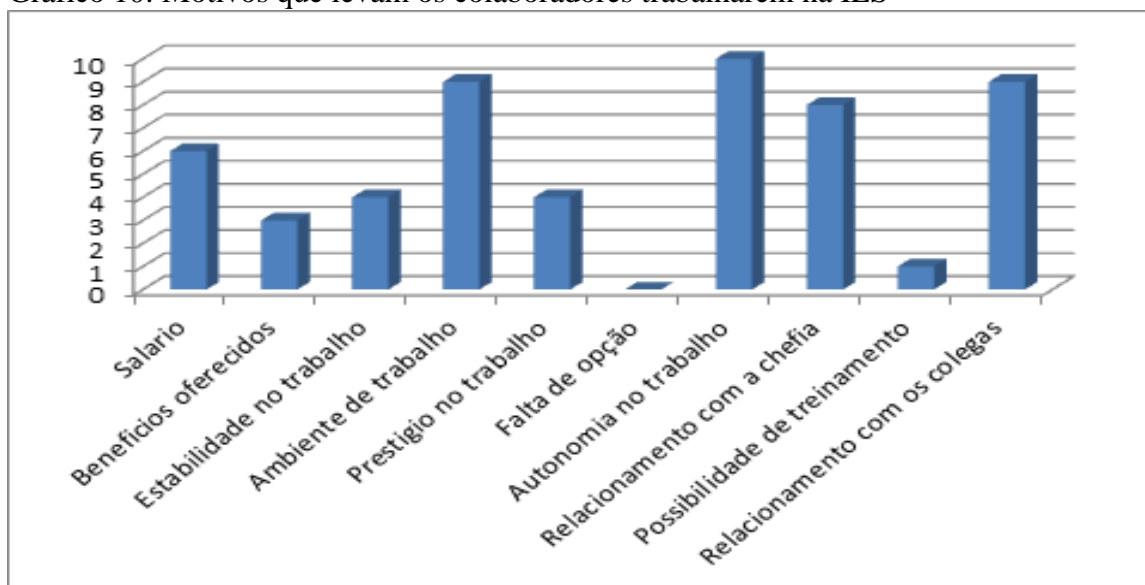


Fonte: dados da pesquisa

Motivação para o trabalho

O gráfico 10 mostra os três motivos às quais levam as pessoas a trabalharem na organização, os fatores que mais atraem os colaboradores para que possam realizar o serviço prestado. Nesse questionamento os colaboradores tiveram que escolher três itens dentre os relacionados no questionário, sem ordem de prioridade. Verifica-se que a autonomia no trabalho, o relacionamento com os colegas, o ambiente d trabalho e o relacionamento com a chefia, foram os itens mais indicados pelos entrevistados, pode-se concluir então que o clima organizacional tem grande influência na retenção dos colaboradores, visto que o fator salário aparece apenas em sexto lugar.

Gráfico 10: Motivos que levam os colaboradores trabalharem na IES



Fonte: dados da pesquisa

Considerações Finais.

Por meio da pesquisa realizada, com a maior parte dos colaboradores sendo do setor operacional e do gênero feminino, foi evidente que o clima organizacional relaciona-se de forma direta com a satisfação dos empregados. Assim, não há dúvida de que com uma administração transparente, supervisores com capacidade de liderança, bom relacionamento interno e com um salário compatível com o mercado, os colaboradores terão suas necessidades individuais atendidas.

Esta pesquisa caracterizou-se como uma principal ferramenta de apoio a gestão de pessoas da organização, quanto a produtividade e a qualidade. Este recurso é um excelente canal para uma boa comunicação da diretoria com os colaboradores. Assim, os funcionários estarão aptos a realizarem as suas funções de forma eficaz, pois estarão cientes da importância da atividade que realizam, destacando assim o talento e habilidade de cada um dentro de suas tarefas, realizando assim um bom andamento a sua atividade, assim chegando aos resultados esperados.

Conclui-se que esta organização possui um ambiente interno positivo, onde por meio dos resultados da pesquisa exploratória, ficou perceptível que os aspectos de relacionamento interno; desenvolvimento profissional; liderança; imagem da empresa; ambiente físico de trabalho e remuneração, estão sendo supridos pela empresa em relação aos colaboradores. Desta forma pode-se observar que o clima organizacional da empresa pesquisada está estruturada, sendo capaz de oferecer satisfação aos seus colaboradores.

Referências

ALMEIDA, M. I. R.de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BISPO, C. A. F. . Um **novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Universidade de São Paulo (USP) Disponível: www.scielo.br/pdf, 15h30min, 14/09/2012, Produção, v.16, p.258-273, Maio/Agosto, 2006.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, A.L., BERVIAN, P. A. . **Metodologia científica**. 5º ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

FILHO, J.A. R..**Seleção de dimensões para avaliação de clima organizacional em ambiente de manutenção industrial**. Ponta Grossa. Disponível: www.pg.utfpr.edu.br/dissertação.pdf, 2008 16/08/2014.

GASPARETTO, L. E. .**Pesquisa de clima organizacional: O que é e como fazer**. São Paulo, Scortecci, 2008.

LACOMBE, F.. **Recursos humanos: .Princípios e tendências**. São Paulo, Ed.Saraiva, 2005.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Futura, 2000.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica**. 3º ed. rev. Ampliada. São Paulo, Atlas, 2000.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M.. **Fundamento de metodologia científica**. 5º ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MARGARIDA, A. M.. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 6º ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, R.O.. **Teorias da Administração**. São Paulo, Pioneira, 2001.

SCHEIN, E. H.. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

TORRES, L. L. **Cultura organizacional escolar: representações dos professores numa escola portuguesa**. Oeiras, PT: Celta Editora, 1997.

WAGNER III, J. A, HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2004.