



FACULDADE PARAÍSO – FAP  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARIA FRANCINEIDE DA SILVA RIBEIRO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA E  
GERAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR: UM ESTUDO NA  
E.E.F.N.G.S.**

JUAZEIRO DO NORTE - CE

2015

MARIA FRANCINEIDE DA SILVA RIBEIRO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA E  
GERAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR: UM ESTUDO NA  
E.E.F.N.G.S.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Faculdade Paraíso – FAP, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Hommel Pinheiro Lima

JUAZEIRO DO NORTE - CE

2015

MARIA FRANCINEIDE DA SILVA RIBEIRO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA E  
GERAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR: UM ESTUDO NA  
E.E.F.N.G.S.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Hommel Pinheiro Lima**

Orientador

---

**Prof.**

---

**Prof.**

Monografia aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho à minha Mãe, meu pai, irmãos e meu filho, sem vocês nada disso seria possível.  
Obrigado pelo apoio, carinho e compreensão. Essa vitória não é só minha, é nossa!*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a cultura e o clima organizacional e sua influência na satisfação ou insatisfação dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Fundamental, de acordo com a percepção de seus colaboradores, e ainda como objetivo específico verificar a influência da cultura e clima na organização, identificar a importância da instituição na visão dos colaboradores, identificar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Pretende-se ainda trazer ao estudo, assuntos que se referem ao RH de uma empresa, visto que este tem grande importância no desenvolvimento da temática pesquisada. A referida pesquisa possui características qualitativa e quantitativa, pois enquanto busca conhecer em sua essência o objeto da pesquisa, busca também quantificar os resultados obtidos através de uma pesquisa em campo, através do uso de questionário estruturado possuindo sete perguntas. Utilizou-se, ainda, de pesquisa documental e bibliográfica, com o intuito de trazer à discussão autores que já escreveram sobre a temática estudada. Foram objetos da pesquisa, todos os funcionários da instituição, um total de 20. Das variáveis analisadas, somente a satisfação com o salário que recebiam teve um índice mais negativo, as outras como apoio dos colegas e dos chefes, aprendizado, material disponível para a realização do trabalho, apresentaram um índice de satisfação bastante elevado, mostrando que tanto a cultura quanto o clima organizacionais encontram-se positivos.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Satisfação.

## **ABSTRACT**

This study is meant to examine the culture and the organizational climate and its influence on satisfaction or dissatisfaction of employees of a primary education institution, according to the perception of its employees, as well as a specific objective to verify the influence of culture and climate in the organization, identify the importance of the institution in the eyes of employees, identify the satisfaction or dissatisfaction of employees in the workplace. Another objective is to bring to the study, subjects that refer to the HR company, as this is of great importance in the development of the searched subject. Such research has qualitative and quantitative characteristics, for while seeking to know in essence the object of the search, also seeks to quantify the results obtained from a search in the field, through the use of structured questionnaire having seven questions. It was used, even, of documentary and bibliographical research in order to bring the discussion authors that have written about the studied subject. Were objects of research, all the institution's employees, a total of 20. Of the variables analyzed, only the satisfaction with the salary they received had a more negative index, the other as support from colleagues and bosses, learning material available for carrying out the work, they had a very high satisfaction rate, showing that both the culture and the organizational climate are positive.

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational Culture. Satisfaction.

## INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo a cultura formada dentro de uma organização, tornou-se responsável pela existência do comportamento organizacional. Tal comportamento, seja positivo ou não, pode ser visto como fator determinante para a desenvoltura individual/coletiva de uma organização, podendo levá-la ao seu sucesso ou fracasso.

Visando isso, as organizações têm se mostrado mais atentas a gestão de pessoas, buscando métodos e estratégias, investindo mais em capital humano, satisfação dos colaboradores e proporcionar aos mesmos um clima organizacional que favoreça não só a eles, mas a organização como um todo.

Assim, este projeto tem como objetivo geral analisar a cultura e o clima organizacional e sua influência na satisfação ou insatisfação dos colaboradores da Instituição de Ensino Fundamental, de acordo com a percepção de seus colaboradores. E como objetivo específico: Verificar a influência da cultura e clima na organização, Identificar a importância da instituição na visão dos colaboradores, Identificar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A satisfação de um colaborador vai além de um ótimo salário, isso é um atrativo, porém a auto realização é fundamental para o desempenho e permanência do mesmo na organização. Nem sempre as organizações conseguem suprir essa necessidade do individuo, pois fatores correlacionados como motivação, valores, crenças, interesses pessoais e profissionais, mudam de colaborador para colaborador, influenciando de alguma forma o grupo organizacional.

O maior interesse em desenvolver o referido tema, consiste na importância de se conhecer tanto os conceitos quanto a importância da cultura organizacional e do clima organizacional para o desenvolvimento das empresas e dos colaboradores, visto que ambos precisam conhecer o que lhes favorece o crescimento para que esse se dê de modo harmonioso para ambas as partes.

Cada colaborador tem característica e comportamento diferente, então, é necessário lidar de formas variadas com essas diferenças, pois são elas que influenciam no clima da organização como um todo, desde a comunicação até a produtividade do coletivo, por esse motivo é importante manter um ambiente saudável em uma organização.

Instituições de Ensino de Nível Fundamental têm como objetivo, sendo elas privadas ou públicas, passar para a sociedade e seus frequentadores conhecimentos e valores, por conta disso necessitam ter uma política interna ligada a valorização dos Recursos Humanos (RH) que as integram, reconhecendo assim a importância de cada um deles para o sucesso das instituições.

Para o desenvolvimento da referida pesquisa adotou-se o método dedutivo e optou-se por tipo de pesquisa documental e bibliográfica, utilizando-se de uma abordagem qualitativa, com o intuito de obter dados exploratórios, valorizando o contexto onde os fenômenos ocorrem e o método quantitativo, através do qual se fará a quantificação das informações posteriormente obtidas, além da utilização de questionário fechado.

Utilizou-se ainda da observação e da aplicação de um questionário estruturado, conforme já foi colocado, com sete perguntas, podendo se identificar, desse modo, a percepção dos colaboradores ao que se refere à temática pesquisada. A pesquisa foi realizada com todos os colaboradores da Instituição, com a pretensão de responder a seguinte problemática: A cultura e o clima organizacional influenciam na satisfação dos colaboradores da Instituição de Ensino Fundamental N.G.S?

Com a interpretação dos dados obtidos, foi possível se observar que os colaboradores sentem-se apoiados e motivados à realizar suas atividades na instituição visitada, o que gera um clima organizacional muito favorável ao próprio desenvolvimento de ambas as partes. No que se refere à cultura organizacional, o que se observou foi que ela é usada para o benefício da instituição em si e também dos seus colaboradores, o que acaba influenciando diretamente no clima organizacional e em um posterior desenvolvimento institucional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Um bom gestor é capaz de conseguir que os colaboradores à ele subordinados corram em busca de alcançar o que foi objetivado pela empresa, e fazem isso sem precisar de forças ou meios rudes, fazem isso por meio do conhecimento e dedicação. Para Chiavenato (2004) gerir pessoas,

Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO 2004, p.138)

Chiavenato (2004), ainda afirma que o ato de gerir pessoas, não deve ser dar só pelo fato de administrar, mas deve ser, principalmente, um meio de atingir toda eficiência e eficácia, almejada pelas organizações, por meio das pessoas. O capital intelectual de uma empresa consiste em um das peças mais importantes para que esta consiga atingir os objetivos que determinou.

Por isso, a gestão desse capital intelectual deve trabalhar sempre em busca de manter seus colaboradores satisfeitos, uma vez que isso vai refletir diretamente no desempenho deles dentro da empresa. Motivação é a palavra de ordem que deve ser carregada por um bom gestor, pois colaborador motivado é colaborador cooperante.

Assim como aponta Gil (2001) quando diz que:

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. [...], no entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa ainda tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento. (GIL 2001, p. 51)

De acordo com Chiavenato (2004) a administração de pessoas se propõe à três principais objetivos: 1. Criar, desenvolver e manter um número suficiente de colaboradores com habilidade e motivação necessárias para atingir o que a organização propõe. 2. Criar, desenvolver e manter as condições de desenvolvimento e satisfação dos recursos humanos. 3. Atingir a eficácia e eficiência através do próprio capital humano.

Mas para que todo esse processo de desenvolvimento e gerência do capital humano de uma empresa seja realizado com sucesso, é preciso que se observem aspectos como a política salarial. Tal fator pode ser considerado motivacional, já que quando há uma boa remuneração, o colaborador tende a desenvolver seu trabalho mais satisfatoriamente, cabendo salientar que não somente isso é suficiente para que o nível de satisfação dos colaboradores seja positivo.

Recrutar e selecionar pessoas também consiste num momento importante para a administração do capital humano de uma empresa, assim como afirma Lacombe (2003) quando traz que, é importante o fato de selecionar os colaboradores certos: primeiro porque o bom desempenho da organização depende, em grande parte, deles; depois porque quanto melhores forem as habilidades dos colaboradores selecionados, melhor desenvolverão o trabalho para que foram contratados; e por último porque funcionários sem habilidades, prejudicam todo o desenvolvimento da organização.

Mas, não é sempre que se consegue estabelecer adequadamente as remunerações, visto que algumas pessoas podem considerar que merecem salários maiores devido a sua auto avaliação. Assim, vê-se a necessidade de as empresas adotarem um plano de cargos e salários, para que possa ter um melhor equilíbrio salarial de acordo com o mercado de modo geral.

Por fim, chega-se ao entendimento de que o principal objetivo de uma boa gestão é criar meios através dos quais, os colaboradores possam trabalhar mais motivados e, principalmente, que possam desenvolver suas tarefas de modo satisfatório.

Porém, não se pode deixar de levar em consideração que manter o equilíbrio entre a satisfação das necessidades e o alcance dos objetivos e metas da organização é imprescindível para que no contexto geral haja a satisfação de ambas as partes, uma vez que não se pode considerar somente as necessidades do colaborador, mas também as necessidades da empresa e a partir disso, tentar um equilíbrio para que todos sintam-se satisfeitos.

## 2.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao assumir uma vida própria, a organização passa à ser “imortal”, independentemente de quem a fundou ou de quem nela trabalha. A institucionalização produz um entendimento comum, entre os que fazem parte da organização quando se trata do comportamento que é mais apropriado. Assim partindo dessa premissa, consegue-se compreender a cultura organizacional.

Segundo Sousa, (2011), a cultura consiste num sistema de crenças e valores compartilhados e vivenciados pelas pessoas para produzir determinado efeito, o que acaba fazendo com que os comportamentos das pessoas se tornem semelhante, assim, entende-se que a cultura organizacional é algo que tem o poder de influenciar valores, percepções e sentimentos.

Quando uma empresa procura manter seu foco na sua configuração ou forma organizacional, isso ajuda à identificar variados aspectos estruturais e ainda o tipo do trabalho realizado naquela empresa, além de particularidades em sua anatomia. É importante se salientar que embora o enfoque sirva para que se compreenda as manifestações organizacionais, não se pode esquecer que são as pessoas que formam a organização e que estas pessoas possuem seu comportamento, o que pode vir à alterar de maneira drástica o entendimento.

Por isso, Sousa (2011) afirma que para que se possa entender uma determinada organização, é preciso que sejam analisadas além da estrutura em si, também as manifestações psicossociais no conjunto de circunstâncias culturais onde elas ocorrem. Levando-nos ao entendimento de que a análise da cultura de uma organização é um requisito imprescindível para que seja compreendido o comportamento dos que dela fazem parte.

Assim, Sousa (2011) afirma ainda que possuir uma cultura organizacional forte permite aos colaboradores compreender mais claramente como se dão as coisas no funcionamento da empresa, estabilizando, a organização. Em outras palavras, toda empresa possui um tipo de cultura que influencia o comportamento dos seus membros, dependendo da força que a cultura possui.

Desse modo, a empresa exerce, através da cultura, o papel de controlar o comportamento de cada um de modo individual, fato que torna tais comportamentos cada dia mais semelhantes, podendo afirmar que, de modo amplo, a cultura organizacional, consiste no conjunto de meios de controle para que se possam administrar os comportamentos.

Dentre as tantas funções que a cultura organizacional possui, uma delas é a de diferenciar uma organização de outra, dando-lhe uma identificação externa. A cultura acaba sendo um filtro perceptivo, uma vez que traz em si situações internas da empresa que adquire significado quando vivenciados na rotina, assim como afirma Freitas (1997) quando define cultura organizacional como:

[...] um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 1997 *apud* CURVELLO, 2012 p. 35)

Já a disfunção mais proeminente, tem sido a de gerar barreiras que impedem a mudança, já que uma cultura muito forte gera membros com comportamentos adversos às mudanças, já que acreditam que funcionaram bem no passado e, conseqüentemente funcionarão bem no futuro.

Outro exemplo de disfunção apresentada pela cultura é a de gerar situações conflituosas no interior da organização, como é o caso das “sub-culturas” que consistem em grupos pequenos, mas altamente coerentes entre si, as famosas “panelinhas”, casos frequentes nas organizações.

Existem ainda os grupos que possuem um desenvolvimento diferente, em termos de velocidade, de outros setores da organização, o que acaba resultando em uma descoordenação interna, afetando desse modo tanto as relações internas quanto externas.

### 2.3. O CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional consiste na visão que os colaboradores possuem do ambiente em que trabalham. Essa percepção do CO pode ser dada de várias formas, já que a percepção é algo subjetivo e particular à cada indivíduo. A visão que o colaborador possui da empresa, possui influência direta tanto na sua motivação, quanto no seu desempenho e satisfação.

Quando há um clima agradável dentro da organização, é provável que a satisfação dos colaboradores sejam atendidas tanto no âmbito pessoal, quanto no profissional, quando ocorre o contrário, muito provavelmente, haverá por parte dos

colaboradores insegurança, frustrações e desconfiança. Assim como coloca Luz (2006) quando afirma que a satisfação dos colaboradores de uma empresa, encontra-se intimamente relacionada com a atmosfera psicológica da mesma.

É de grande importância que além de deixar satisfeito o cliente externo, é preciso que o cliente interno, que é o próprio colaborador, também se encontre satisfeito, já que a satisfação deste implica no bom desenvolvimento profissional para que haja a satisfação daquele, colaborando então para que os objetivos da empresa sejam atendidos.

Percebe-se ainda que quando há uma atmosfera agradável na empresa, os possíveis conflitos entre superiores e subordinados são escassos. Outro aspecto diretamente influenciado pelo CO de uma empresa é a questão da rotatividade de funcionários, quando ocorre algo desse tipo numa empresa, vai ser possível se observar claramente um CO insatisfatório.

Assim como afirma Chiavenato (2004, p. 53) quando diz que “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Araújo e Garcia (2009) trazem Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) que apontam existir três fatores que ajudam para que haja um clima positivo na empresa o companheirismo, a equidade e a realização, onde:

O companheirismo leva os colaboradores da empresa à buscar sempre desenvolver uma relação amigável no ambiente de trabalho. A equidade mostra que é preciso que haja compreensão no sentido de que os superiores precisam ser justos no relacionamento com a estrutura empresarial como um todo. E a realização, um fator que pode ser entendido como sentir-se bem na organização.

De acordo com Luz (2006) o CO de uma empresa pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim. Para ele, o clima considerado bom é o que percebe-se motivação, satisfação, dedicação no colaborador, além de ser possível perceber também um certo orgulho em fazer parte do quadro de colaboradores daquela empresa, indicando-a para parentes e conhecidos para que estes possam vir à trabalhar nela.

Já o clima prejudicado ou ruim é o que é possível se notar tensões, conflitos, discórdias, comunicação prejudicada, rivalidades, entre outros. Tudo isso, acaba tornando a empresa num ambiente hostil, desagradável e frio.

Chiavenato (2003, p. 610), classifica o clima de uma empresa como “[...] saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização”.

#### 2.4. A CULTURA X O CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Souza (1978), há entre a cultura e clima organizacional uma relação causal, onde a cultura figura como causa e o clima como consequência. Ambos constituem-se em fenômenos intangíveis, por mais que se manifestem de modo concreto.

É certo que se pode ver a cultura através de comportamentos, arquiteturas e vestuários, mas essa torna-se tangível quando se dá a partir do relacionamento entre a empresa e os seus parceiros internos e externos. Enquanto o clima consiste numa manifestação temporal, já que se refere à um dado momento, a cultura decorre de práticas que se dão ao longo do tempo.

Com isso, se compreende que o clima apresenta-se então como um espelho da própria cultura organizacional, e representa o universo empresarial, independente de ser positivo ou negativo. Com isso, Luz (2006) afirma que existem condições externas que afetam diretamente o CO, como as condições de habitação, lazer, saúde, inclusive a própria cultura da organização, que consiste numa das causas principais.

Ainda de acordo com Luz (2006), há uma diversidade entre cultura e clima, uma vez que clima consiste em um fenômeno temporal que varia de acordo com o ânimo dos colaboradores, ao passo que a cultura se dá a partir de práticas constantes, estabelecendo-se à longo prazo.

Para Chiavenato (2010) a organização representa um sistema de alta complexidade e com suas peculiaridades tanto na cultura quanto no clima organizacional e, para que se mude é preciso possuir uma capacidade de inovação.

Em outras palavras a empresa precisa possuir uma capacidade de resolver problemas, além de possuir uma flexibilidade para se adaptar à ideias inovadoras; deve possuir conhecimento à respeito de si, de sua historia e dos objetivos colocados pela organização; possuir uma perspectiva clara do exata do ambiente,

sendo capaz de diagnosticá-lo e entendê-lo; e por último e não menos importante, deve possuir completa sinergia.

## 2.5. SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Uma das variáveis que recebe maior ênfase quando se trata de ambiente organizacional, é a motivação. Compreender o que motiva o ser humano tem se apresentado como um grande desafio para quem administra as empresas, visto que devido a subjetividade que envolve a motivação, o que motiva uma pessoa à vezes não é o mesmo que motiva outra. Assim sendo, estudar a motivação é primordial para se entender os mecanismos que movem as pessoas.

O vocábulo “motivação” pode ser considerado a partir de várias perspectivas. Para Robbins (2000) a motivação consiste na disposição para exercer determinado esforço para se atingir metas impostas. Na área da administração, ser motivado é demonstrar uma disposição muito grande para realizar determinada tarefa. De acordo com o dicionário, motivação é o:

Ato ou efeito de motivar. Palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira. Em psicologia e nas outras ciências do comportamento, a palavra tem uso mais limitado. Alguns cientistas veem a motivação como fator que determina o comportamento, tal como expresso na frase "todo comportamento é motivado". (AURÉLIO, 1999)

Motivação pode ser ainda definida como uma inclinação para determinada ação que se origina em um motivo e/ou necessidade, assim como afirma Bergamini e Coda (1997). Assim, a motivação, nasce unicamente das necessidades individuais humanas e não das coisas que são suficientes para satisfazer tal necessidade.

Nesse contexto, Maximiano (1997, p. 204) diz que “O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma coisa externa, do ambiente (motivos externos).” Assim, a motivação não pode significar disposição ou entusiasmo elevados, mas somente que, para que haja um comportamento, deve existir uma causa.

Em outras palavras, comida é motivação para alguém desenvolver determinada tarefa, quando este alguém está com fome. Não havendo a fome haverá o desinteresse e a possível motivação passa a não existir. Posto isto, nota-se

que não é fácil manter as pessoas motivadas, visto que a motivação vem de dentro de cada um e se torna externa com o surgimento das necessidades.

Entende-se que o fator motivação do ser humano se encontra ligado de modo intrínseco à satisfação das suas necessidades, com isso, é importante se destacar estudos desenvolvidos por Abraham Maslow, na década de 50, que até nos dias atuais surtem efeito em estudos realizados nas organizações.

Com o referido estudo, Maslow (1971) propõe que as necessidades humanas dividem-se em cinco níveis: as fisiológicas, a de segurança, a de associação, a de estima e reconhecimento e a de auto-realização.

Segundo a teoria, as necessidades fisiológicas que são comida, ar, abrigo água, são de extrema necessidade à sobrevivência do corpo; a necessidade de segurança que consiste na proteção contra o perigo, busca minimizar as ameaças; a necessidade de associação consiste na aceitação, companheirismo e na amizade, estando voltada para a aceitação dentro de determinado grupo; a necessidade de estima, consiste no status, no reconhecimento e na autonomia, relacionando-se com a busca da autoestima; a necessidade de auto realização, que consiste no crescimento pessoal e profissional, se concentra na realização pessoal do indivíduo.

O modelo que a hierarquia das necessidades de Maslow (1971) propõe, leva-nos ao entendimento de que as pessoas, na maioria das vezes, são motivadas de modo mais forte por o que buscam do que pelo que possuem, exatamente como Davis (2001) afirma, que as pessoas possuem necessidades que desejam ainda satisfazer, enquanto as que já foram saciadas não possuem mais poder motivacional.

Frederick Herzberg (1997) *apud* Chiavenato (2003) ao dar continuidade aos estudos de Maslow, formulou uma teoria conhecida como a teoria da higiene ou a teoria dos dois fatores. De acordo com essa teoria, a motivação para o trabalho se encontra concentrado em duas: uma categoria traz os fatores higiênicos que seriam voltados à atender as necessidades mais básicas, ou seja, as de natureza fisiológica e a outra categoria traz os fatores motivacionais e explica que quando o indivíduo sacia suas necessidades básicas, passa à almejar incentivos diversos.

### 3. METODOLOGIA

Para a investigação da temática abordada, adotou-se o método dedutivo e optou-se por tipo de pesquisa documental e bibliográfica, onde serão exploradas fontes documentais e bibliográficas, além de se utilizar da metodologia de abordagem qualitativa, onde serão obtidos dados exploratórios, buscando valorizar o contexto onde os fenômenos referentes à temática abordada ocorrem.

E, do método quantitativo, pelo qual se fará a quantificação das informações coletadas. Os referidos dados serão obtidos a partir do contato direto entre o pesquisador e o fenômeno que será objeto da referida pesquisa.

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento das mesmas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 2008 p. 70)

As técnicas que se utilizou para a coleta de dados foi a própria análise bibliográfica, que proporcionou o contato do pesquisador com artigos, obras e documentos que tratam do tema abordado, além da observação e do uso de questionário estruturado com sete perguntas, que possibilitou identificar a percepção dos colaboradores no que se refere ao clima e cultura dentro da instituição.

Para Lüdke & André (1986), a observação tem um lugar de destaque nas abordagens de pesquisa, o que possibilita um contato estreito entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado. Para Gil (2007),

A pesquisa documental assemelha-se muito com a pesquisa bibliográfica. A diferença entre elas esta na natureza das fontes. Enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2007, p.66)

Participaram de espontânea vontade, todos os colaboradores da instituição em questão, um número de 20 no total, dentre ele 2 diretores, 2 coordenadores 11 professores, 3 serviços gerais, 2 porteiros. Vale salientar que o pesquisador visitou a instituição entre os meses de março e abril do ano de 2015 para que fosse feita a pesquisa e observação daquilo que se propunha neste.

As visitas eram feitas semanalmente, mas nunca no mesmo dia da semana. Ao término do mês de abril de 2015, nas dependências da instituição, aplicou-se o questionário objeto da pesquisa. Cada colaborador era livre para escolher o melhor horário para responder o mesmo.

### 3.1. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa se realizou numa dimensão quantitativa e qualitativa, com o intuito de captar todos os dados significativos dos sujeitos da pesquisa, com o objetivo de ir além da aparência fenomenal imediata, ou seja, o pesquisador tem o objetivo de aprender a essência do objetivo. Portanto, o conteúdo do resultado deste artigo foi tratado na análise de conteúdo. Segundo BARDINI, a análise pode ser definida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativo às condições de produção/recepção destas mensagens. (1979:42)

Os gráficos irão mostrar os resultados dos dados colhidos na Instituição de Ensino Fundamental N.G.S, e conforme já foi colocado, fizeram parte da referida pesquisa todos os funcionários da empresa em um número de 20, considerando-se para fins da pesquisa 100% dos funcionários da referida instituição.

É cabível trazer que 75% destes eram do sexo feminino e 25% do sexo masculino. Considerou-se ainda o nível de escolaridade, onde 20% possuía o ensino fundamental completo, 5% o ensino médio completo, 40% possuía o ensino superior completo e 25% já haviam completado a pós-graduação, havendo ainda uma percentagem de 10% que se encontrava em fase de conclusão da pós-graduação.

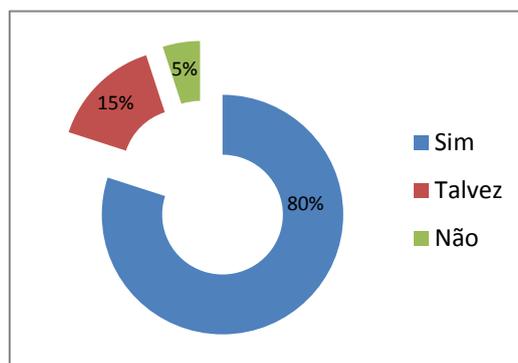
Inicialmente, os colaboradores da instituição responderam a seguinte indagação: “Você se sente apoiado em fazer seu melhor todos os dias?”. Como o instrumento da pesquisa consiste em um questionário fechado, eles tinham a opção de responder “Sim” “Talvez” e “Não”.

Com isso, Sousa (2011) coloca que:

Falar em motivação organizacional, para maioria das pessoas é pensar em aumento de salário, mas a motivação não se encontra ligada somente à remuneração, na maioria das vezes, o reconhecimento do trabalho de um colaborador através de um elogio já funciona como motivação. (SOUSA, 2011 p. 26)

Assim, é possível se colocar que muitos fatores contribuem para a motivação de um colaborador, no caso da instituição analisada, vê-se que um número muito grande deles recebe estímulos para ir trabalhar motivados, já que estes responderam que sentem-se apoiados em dar o seu melhor todos os dias. Nisso entra a figura do gestor que sabe exatamente como deve trabalhar para manter seus subordinados motivados à dar o melhor de si. As respostas obtidas foram conforme seguem no gráfico1:

**GRÁFICO 1: Você se sente apoiado em fazer seu melhor todos os dias?**



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

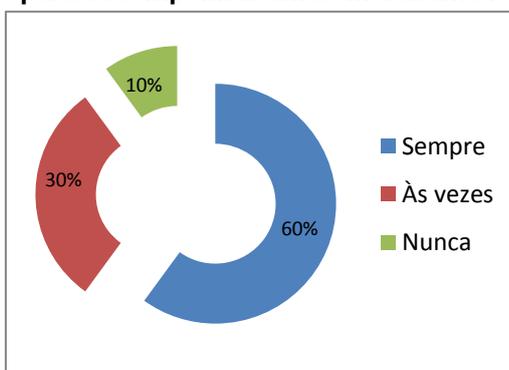
No segundo item do questionário, quando indagados: "Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?" vai ser possível identificar outro ponto no que se refere à motivação. Conforme já desenvolvido durante este projeto, os colaboradores necessitam ser motivados de várias formas e, oferecer as ferramentas de trabalho necessárias, é de grande importância para que se tenham colaboradores motivados.

Assim como traz Maximiano (1997), não se pode manter as pessoas sempre motivadas, criar meios para que haja essa motivação é o papel do administrador. Trazendo isso para a realidade institucional, pode-se afirmar que é papel dos gestores escolares fornecer aos seus subordinados os meios para que possam desenvolver bem o seu trabalho.

De acordo com as respostas obtidas, pode-se afirmar que a grande maioria dos colaboradores da instituição encontram-se satisfeitos nesse quesito, embora

haja um número considerável dos que encontram-se satisfeitos apenas em alguns momentos, conforme se vê no gráfico 2, à seguir:

**GRÁFICO 2: Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?**



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

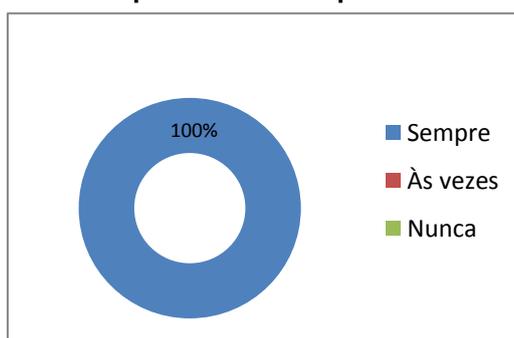
O terceiro item cuidou de perguntar aos colaboradores: “Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?”. Observou-se que todos os pesquisados afirmam que são ouvidos por seus gestores, fato positivo para a instituição.

Nesse contexto, Alves (2008) traz que:

A comunicação tem grande influência sobre as relações e atividades realizadas no ambiente institucional. Desenvolver um bom processo comunicativo no ambiente de trabalho, dentre outros fatores, é o fator chave que se obtenha sucesso e eficácia organizacional nos trabalhos realizados, tal fato ainda reduz os conflitos existentes promovendo um clima organizacional saudável. (ALVES, 2008 p.35)

O que nos faz entender porque na pergunta 1 do questionário, a grande maioria respondeu que se sentia apoiado em dar o seu melhor todos os dias, daí vê-se a grande importância de se ter gestores voltados à ouvir e entender tantos os problemas, quanto aquilo que é proposto pelos seus colaboradores. Assim, segue o gráfico com as respostas obtidas:

**GRÁFICO 3: Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?**



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

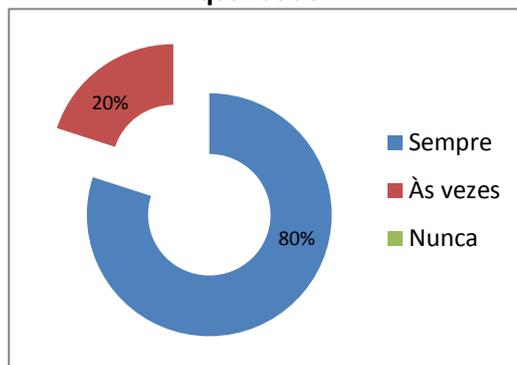
Quando indagados sobre os colegas de trabalho, no item 4 que traz o seguinte questionamento: “Seus colegas de trabalho se sentem compromissados em juntos, desempenharem um trabalho com qualidade?” os pesquisados foram taxativos em responder positivamente ao questionamento colocado, 80% respondeu que há uma troca entre eles para que cada um possa desempenhar melhor o seu trabalho, independente de serem da mesma área ou não.

Sobre isso Alves (2008) afirma que:

Conviver em grupo é muito importante em todos os aspectos, principalmente quando se tem um trabalho à realizar. No ambiente de trabalho, as pessoas precisam estar abertas à ajudar e ser ajudadas, para que o resultado final seja eficaz. [...] quando se analisa relações entre os que fazem parte de um grupo, os interesse e laços que os unem, complementam-se dentro das relações interpessoais. (ALVES, 2008 p.37)

Em relação à isso, o pesquisador pôde constatar, enquanto fazia a pesquisa, que há uma grande interdisciplinaridade no ambiente institucional, o que qualifica bastante o ensino além de ajudar os professores na realização das suas tarefas. Assim, o gráfico 4 traz as respostas obtidas:

**GRÁFICO 4: Seus colegas de trabalho se sentem compromissados em juntos, desempenharem um trabalho com qualidade?**



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

No item 5 do instrumento de pesquisa, será possível se defrontar com o seguinte questionamento: “No último ano você teve alguma oportunidade de aprendizado e conhecimento dentro da empresa?”, através do qual será possível se observar o quanto a empresa, no caso a instituição de ensino, valoriza seus colaboradores.

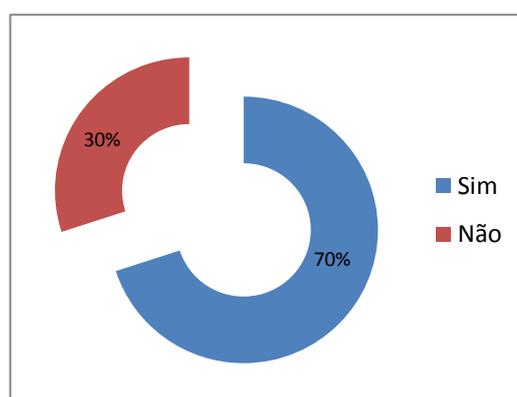
Nesse contexto, Sousa (2011) traz que,

[...] uma motivação pode ser monetária ou não, no que concerne à parte não-monetária, pode-se colocar que o estímulo advém de treinamentos e ainda do reconhecimento do trabalho realizado pelo colaborador, o que gera incentivo ao mesmo para então desempenhar aquilo que lhe é atribuído. (SOUSA, 2011 p. 58)

Para a maioria dos pesquisados, a empresa proporciona sim oportunidades de aprendizado e conhecimento dentro da empresa. Quando indagados, fora do questionário, de que modo a instituição contribuía com o aprendizado de cada um, obteve-se como resposta, a disponibilidade que a instituição tem de “facilitar a vida” dos professores em fase de pós-graduação ou na realização de algum curso em sua área de atuação.

As respostas obtidas foram conforme seguem no gráfico 5:

**GRÁFICO 5: No ultimo ano você teve alguma oportunidade de aprendizado e conhecimento dentro da empresa?**



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

O item 6 do questionário deseja saber se os colaboradores orgulham-se em trabalhar na instituição analisada através da pergunta: “Sente orgulho de trabalhar nesta empresa?”. Foi visto ao longo do desenvolvimento desse projeto que muitos são os fatores que motivam um colaborador. Tais fatores podem consistir em motivações monetárias ou não.

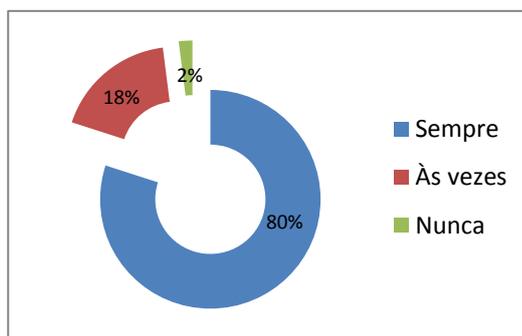
Chiavenato (2006) traz que o CO se encontra ligado intimamente com a satisfação e motivação dos colaboradores de uma empresa. Desse modo, quando existe uma motivação elevada, há também um CO elevado e, isso se traduz em satisfação, colaboração, interesse e orgulho por parte do colaborador, uma vez que estes consideram-se valorizados dentro da empresa.

Na instituição em análise, o pesquisador conseguiu observar em campo e através das respostas obtidas com o instrumento da pesquisa, que há um CO

bastante positivo, uma vez que se observou perfeita sintonia entre gestores, docentes e os outros colaboradores da instituição.

Esse clima favorável na instituição proporciona o crescimento tanto da instituição em si, como dos profissionais nos aspectos pessoal e profissional, o que resulta no referido orgulho em fazer parte do quadro de profissionais das empresas. Assim, no gráfico 6, seguem as respostas obtidas:

**GRÁFICO 6: Sente orgulho de trabalhar nesta empresa?**



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Por fim, os sujeitos da pesquisa responderam à seguinte indagação: “Você acha justa sua remuneração para sua função desempenhada?”. Com essa indagação, desejou-se saber se os pesquisados estavam satisfeitos com o salário que recebiam dentro da instituição. A pergunta se faz pertinente ao tema analisado, uma vez que receber um salário digno é um meio de manter o colaborador motivado, esse é um tipo de motivação monetária.

Muitas vezes acontece de o colaborador não receber o salário que considera justo e desenvolver seu trabalho de modo falho. Cabe salientar, que em alguns casos, o colaborador acredita que merece ganhar mais do que o que ganha e não considera que tal valor está de fato de acordo com suas atribuições, nesse caso, é importante que a empresa trabalhe um plano de cargos e salários, para que ninguém venha à se desestimular por causa desse fato.

Assim, Luz (2006) traz que a remuneração salarial de um colaborador consiste em uma variáveis mais importantes à ser pesquisada, visto que ela tem influencia direta na satisfação dos colaboradores. No contexto da instituição analisada, existe uma certa incongruência entre tudo que já fora analisado e a satisfação com os salários recebidos.

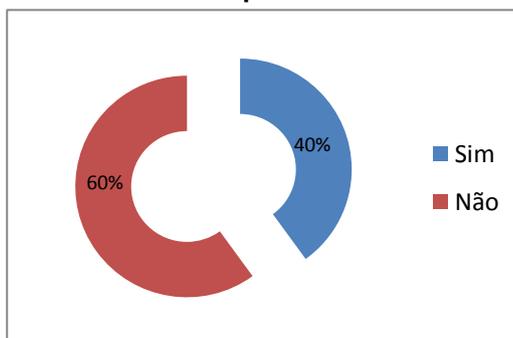
Durante o desenvolvimento do projeto, verificou-se que a motivação dos colaboradores era boa, que o CO era condizente com a motivação supracitada e que havia o desenvolvimento de trabalho em grupo de modo satisfatório, mas no quesito salário existe um certo descontentamento, visto que somente 40% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com o salário que recebem.

Na verdade, no nosso entendimento, o que pode haver é que algumas pessoas acham que merecem receber mais, quando na verdade o que recebem é o salário pago pelo mercado de trabalho de modo geral. Desse modo, acaba sendo função do gestor “aparar essas arestas” e ver o que está errado na ótica dos 60% que consideram que não recebem salário justo.

No entanto trabalham como se esse fator não existisse, conforme o que se observou in loco, pois desempenham suas tarefas com eficácia, animação e motivação, tanto de modo individual como coletivo, conforme o pesquisador pôde constatar tanto quando esteve em campo, quanto com as respostas obtidas pelo instrumento da pesquisa.

Com isso, o gráfico 7 traz as respostas obtidas nesse questionamento:

**GRÁFICO 7: Você acha justa sua remuneração para sua função desempenhada?**



**FONTE: Dados da pesquisa (2015)**

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em seu desenvolvimento, o presente projeto buscou trazer à discussão os fatores que tem influenciado cultura e clima organizacionais de uma Instituição de ensino fundamental, a partir de fatores como a cooperação advinda tanto dos gestores quanto dos próprios colegas, o ambiente de trabalho, a identificação que cada colaborador possui com a empresa, o reconhecimento recebido por parte da instituição e a remuneração.

O que se pôde observar foi que o clima organizacional da instituição pode não ser permanente, salientando-se que durante o tempo que a mesma foi observada, o CO era de inteira harmonia. E, muito embora um dado CO esteja harmônico em determinado momento, há de se considerar que este pode variar, uma vez que depende de fatores tanto internos quanto externos, para se apresentar satisfatório ou não.

De acordo com os dados obtidos, é possível se afirmar que as mesmas podem servir para que a instituição possa fazer uma análise da percepção dos seus colaboradores, objetivando influenciar naquilo que os motiva. Concluiu-se que naquele momento em que a instituição era analisada pelo pesquisador, com relação aos pontos que foram avaliados, que o CO encontra-se com uma classificação positiva.

Das variáveis que se analisou, o fator de ser ouvido pelos gestores, foi onde se observou que há um maior índice de aprovação, mostrando quão importante é que o gestor esteja aberto ao diálogo, esteja aberto à acolher as opiniões dadas pelos colaboradores.

O apoio recebido tanto pelos colegas dentro da instituição quanto pelo próprio núcleo gestor, também obteve elevado índice de satisfação entre os pesquisados, mostrando a importância de se trabalhar em equipe para que se alcance uma cultura e um clima organizacionais positivos e que possibilite o desenvolvimento de todos.

No que se refere ao material disponível para a realização dos trabalhos e às oportunidades de aprendizado e conhecimento, nota-se que apesar de um elevado índice de satisfação, há ainda um pequeno número de insatisfação que precisa ser observado, porque por mais que o índice de insatisfação não seja alto, em algum momento, pode vir à prejudicar a instituição.

Com relação ao orgulho de fazer parte do quadro de colaboradores, percebeu-se um alto índice bastante positivo, havendo ainda uma parcela mínima dos que ainda precisam de maior estímulo para se sentir orgulhosos nesse quesito.

No que se refere à variável remuneração, nota-se que é preciso que haja uma investigação de por que há um número tão grande de colaboradores que não acham justa a remuneração recebida de acordo com a função que desempenha. Dentre os resultados obtidos, a referida variável foi a que teve um maior índice negativo.

E, por mais que a opinião não seja unânime, vale a pena uma maior atenção por parte dos gestores. É importante se salientar que nem mesmo essa “insatisfação salarial” retira a motivação dos colaboradores, uma vez que há muitos outros fatores que “compensam” esse quesito que poderia levar à uma desarmonia no CO.

Assim, é possível se concluir que aspectos organizacionais e os elementos subjetivos, ou seja, aqueles que se referem ao indivíduo de modo particular, contribuem com o CO. Tais elementos subjetivos encontram-se presentes no cotidiano das empresas e são importantes para a disposição de cada um.

À partir do que foi observado pelo pesquisador no lócus da pesquisa, foi possível se verificar que apesar de haver grande influência tanto do clima quanto da cultura organizacional no trabalho realizado por cada colaborador, o companheirismo que existe entre eles é muito forte, permitindo que coletivamente se realize um trabalho ainda melhor do que o realizado de forma individual.

Esse modo de agir dentro da instituição, traz benefícios para todos, uma vez que quando se trabalha de maneira interdisciplinar, não somente o aluno ganha, visto que estamos nos referindo à uma instituição de ensino, mas ganham também professores e gestores, levando à satisfação tanto os que realizam o trabalho, quanto aqueles à quem ele é direcionado.

Desse modo, pesquisar sobre cultura e clima organizacionais, constitui-se em gerar um instrumento que é de grande importância para empresas, independente do ramo que ela atue, uma vez que é a partir desse instrumento que elas podem fazer uma análise dos efeitos e fatores que têm influência de uma forma positiva e/ou negativa na relação empresa x colaborador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, C. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho.** 2008. 71f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdade Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, 2008.

ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração.** 2. ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 7 ed, Lisboa: Persona Edições, 1979.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, **Gerenciando Pessoas.** 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 2004.

\_\_\_\_\_, **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** 2.ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAVIS, K. **Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica.** Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio.** 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomartigoLidianecome culturaorganizacional.htm>> Acesso em: 21 abr. 2015.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** Ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MASLOW, A. **Uma teoria da motivação humana**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, R. O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2005.

SOUSA, E.L. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 01 mai. 2011.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: E. Blucher, 1978.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### QUESTIONÁRIO

1. Você se sente apoiado em fazer seu melhor todos os dias?

Sim       Talvez       Não

2. Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?

Sempre       Às vezes       Nunca

3. Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?

Sempre       Às vezes       Nunca

4. Seus colegas de trabalho se sentem compromissados em juntos, desempenharem um trabalho com qualidade?

Sempre       Às vezes       Nunca

5. No ultimo ano você teve alguma oportunidade de aprendizado e conhecimento dentro da empresa?

Sim       Não

6. Sente orgulho de trabalhar nesta empresa?

Sempre       Às vezes       Nunca

7. Você acha justa sua remuneração para sua função desempenhada?

Sempre       Às vezes       Nunca