



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII

Paula Tâmara Alves Ferreira

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O
COMPROMETIMENTO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO
DIDAQUÊ**

Patos, 2014

Paula Tâmara Alves Ferreira

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O
COMPROMETIMENTO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO
DIDAQUÊ.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: Prof. Erika Marinho Pires.

Patos, 2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

F383i Ferreira, Paula Tâmara Alves
A importância do clima organizacional para o comprometimento da equipe: um Estudo de Caso na Fundação Didaquê [manuscrito] / Paula Tâmara Alves Ferreira. – 2014.
45 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Ma. Erika Campos Marinho de Goes Pires, CCEA”.

1. Clima organizacional. 2. Motivação para o trabalho. 3. Recursos humanos. I. Título.

21. ed. CDD 658.314 5

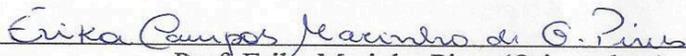
Paula Tâmara Alves Ferreira

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O
CONPROMETIMENTO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO
DIDAQUÊ**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 26 / novembro / 2014

Banca examinadora



Prof. Erika Marinho Pires (Orientadora)



Prof. Simone Costa Silva (membro)



Prof. Joácio de Oliveira Costa (membro)

Dedico este trabalho a minha mãe, pela educação, pela palavra amiga e pelo apoio que sempre me deu, me encorajando nos momentos difíceis e me ensinando a nunca desistir dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força que o Senhor sempre me deu, pelo direcionamento e por estar sempre comigo me ajudando, pois sei que sem Ele eu nada seria.

Aos meus pais: Josélia Alves e Clodoaldo Ferreira, que me deram a vida, mas, em especial a minha mãe, que sempre me apoiou, me deu força, amor, me ensinando a não desistir, a lutar pelos meus sonhos e fazendo o que estava ao seu alcance para me ajudar. A você, minha mãe guerreira e a você meu pai, eu serei eternamente grata por ter me ajudado a alcançar essa vitória. Eu os amo muito.

Ao meu querido irmão, que sempre se orgulhou de mim e que mesmo distante sempre se manteve presente me ajudando no que estava ao seu alcance.

Ao meu amigo e noivo, Cosmo Souza, pelo seu amor, por toda a nossa caminhada, por todos os momentos que vivemos juntos, pela palavra de força nas horas difíceis, pela compreensão e por sempre me aturar naqueles dias que eu me encontrava tão sobrecarregada.

A minha amiga e Tia (consideração), Jaqueline Régis, que sempre se deslocava comigo da minha cidade para a cidade ao qual eu estudava, nunca medindo esforços para me ajudar e também pelos momentos de alegria e carinho, obrigada por sua amizade.

Aos meus colegas de graduação, pelo convívio, as alegrias e por tudo que aprendemos juntos.

A todos os meus professores que tive o privilégio de conhecê-los e adquirir um pouco do conhecimento transferido por cada um deles. A minha orientadora, Érika Marinho Pires, agradeço o incentivo, a dedicação, o seu esforço para comigo e por ter investido em mim acreditado no meu potencial. Enfim, agradeço a todos vocês que direta ou indiretamente me ajudaram a chegar até aqui, muito obrigada a todos vocês.

Pensar no desenvolvimento e manutenção do colaborador é garantir o Clima Organizacional saudável para empresa.

Fábio Santos

RESUMO

Estudar o clima organizacional é muito importante para empresas, visto que através desse estudo é possível obter uma análise de como se encontra o ambiente interno da instituição podendo assim detectar falhas que possam estar ocorrendo e sendo assim possibilitar um ambiente que seja cada vez mais propício ao comprometimento da equipe. O presente estudo tem o objetivo de identificar como o clima organizacional influencia no comprometimento da equipe de trabalho da instituição Didaquê. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e o instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista semiestruturada, abrangendo variáveis como: ambiente de trabalho, comunicação, liderança e motivação que influenciam na obtenção de um clima propício, sendo aplicada a uma amostra de sete colaboradores. Através do estudo das variáveis ficou claro de acordo com amostra que as mesmas tem influenciado positivamente no clima da organização, ressaltando, que apenas a restrição de recursos, que diz respeito a um dos elementos que influencia na motivação, foi exposta como uma das falhas da instituição. Desta forma, pode-se chegar à conclusão que os resultados encontrados apresentaram informações suficientes para que seja possível conhecer o clima da organização e assim propor melhorias para o bom funcionamento e o aumento do comprometimento.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional; Comprometimento.

ABSTRACT

Study the organizational climate is very important for companies, as through this study is possible to obtain an analysis of how is the internal environment of the institution and thus can detect failures that may be occurring and thus enable an environment that is increasingly conducive to team commitment. This study aims to identify how organizational climate influences the commitment of the work team of the Didache institution. The research is characterized as qualitative and the data collection instrument employed was a semi-structured interview, covering variables such as work environment, communication, leadership and motivation that influence in obtaining a favorable climate, and applied to a sample of seven employees . Through the study of the variables was clear according to the same sample that has positively influenced the climate of the organization, noting that only the constraint of resources, with respect to one of the elements that influences the motivation, was exposed as one of the failures of institution. Thus, one can conclude that the results provided sufficient information to be able to understand the climate of the organization and to propose improvements to the proper functioning and increased commitment.

Key words: organizational climate; commitment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Dois estilos básicos de liderança.....	19
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow.....	22
---	----

Figura 2: logomarca.....	26
---------------------------------	----

Sumário

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES....	13
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.3 PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3.1 Cultura Organizacional.....	16
2.3.2 Liderança	18
2.3.3 Motivação	21
2.3.4 Comunicação	23
3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	26
4 METODOLOGIA.....	28
4.1 TIPO DE PESQUISA	28
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA	28
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	29
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	30
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31

5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	31
5.2 AMBIENTE DE TRABALHO	31
5.3 COMUNICAÇÃO NO TRABALHO	33
5.4 RELACIONAMENTO ENTRE LIDERANÇA E SUBORDINADOS	34
5.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	43

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo compreender como as pessoas percebem o clima organizacional e como ele pode influenciar no comprometimento da equipe de trabalho.

Nos tópicos que se seguem, serão apresentados o contexto no qual se realiza a pesquisa, e o problema proposto. Da mesma forma, será esclarecido o objetivo geral e específico e realizada a justificativa do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Pesquisar sobre clima organizacional é algo muito importante para as empresas, visto que através desta pesquisa passa-se a ter um maior conhecimento do ambiente interno, identificando erros e podendo assim melhorá-los para conseguir resultados mais significativos.

Muitas empresas apresentam climas tensos, porque não se preocupam em analisar, em estudar a forma como os seus colaboradores estão sendo regidos, sendo este um fator decisivo para o sucesso da empresa, visto que uma vez insatisfeitos jamais prestarão um bom desempenho, afetando negativamente na produção.

No entanto, quando se começa a dar essa atenção, a estudar o clima organizacional, há uma melhoria no ambiente interno, passando os dirigentes a conhecer melhor os membros da empresa e as suas percepções e sendo assim despertando relações de trocas que apresentam grande importância, pois essa interação faz com que as relações fluam de uma forma melhor e a organização alcance um clima organizacional positivo.

Diante de tanta competitividade e do nível elevado de exigências dos consumidores, não basta apenas às empresas oferecerem produtos e serviços, mas, produtos e serviços com qualidade que sejam compatíveis as suas expectativas e para que isso ocorra é necessário que as organizações possuam equipes bem preparadas e motivadas a desempenharem suas funções e permanecerem comprometidas com a missão da empresa.

O clima organizacional influencia na produtividade dos colaboradores, se for um

clima bom os tornam mais criativos proativos e inovadores, no entanto se for um clima negativo, os mesmos, estarão desmotivadas á desempenharem o seu papel dentro da empresa, aumentando desta forma a rotatividade e o absenteísmo (LACOMBE, 2005).

Com base no exposto, apresenta-se o seguinte problema da pesquisa: Qual a influência do clima organizacional para o comprometimento da equipe de trabalho?

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Diante de tantas mudanças e da complexidade dos ambientes é imprescindível que se tenha equipes bem preparadas e motivadas para desempenharem o melhor papel dentro das organizações. A figura humana está cada vez mais necessária dentro dos ambientes de trabalho, uma vez que esta detém da capacidade de pensar e agir de forma insubstituível e sabe-se que este capital intelectual do qual o ser humano é detentor é ferramenta essencial que subsidia as empresas a manterem-se equilibradas diante da competitividade do mercado de trabalho.

No entanto, para que se consiga alcançar este equilíbrio é necessário que se mantenha colaboradores satisfeitos e motivados. E neste sentido é evidente que para que isso ocorra é preciso que as organizações tenham em mente à necessidade de oferecer um clima organizacional harmonioso e saudável que possibilite a estes as condições favoráveis para o comprometimento e a permanência, pois sabe-se que muitas organizações não estão priorizando as condições necessárias para auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores.

Um estudo sobre clima organizacional está voltado para análise interna, tomando como base as necessidades dos colaboradores e pode despertar a percepção dos dirigentes da instituição em relação a falhas que podem estar despercebidas ou que mesmo sabendo da existência não ás enxergam como entraves e isto contribuirá de forma gratificante, pois agora possuirão conhecimento da realidade do ambiente da empresa podendo assim tomar ações corretivas para acabar com tais disfunções.

A elaboração deste trabalho de conclusão de curso justifica-se, pois sabe-se que é de suma importância para a empresa estudada descobrir quais os fatores que influenciam o clima organizacional, com o propósito de promover melhorias nas relações de trabalho,

proporcionando desta forma uma maior produtividade para a instituição e uma maior satisfação por parte dos seus colaboradores e além disso oferecendo para a sociedade uma gratificação ainda maior, uma vez que os colaboradores estando comprometidos oferecerão um trabalho ainda melhor, se dedicando mais as aulas e desta forma se preocupando mais com o bem estar das crianças que são assistenciadas e assim contribuindo ainda mais para que alcance melhorias no desenvolvimento escolar e também conquiste o interesse de crianças que não tem a presença ativa dos pais e que não possuem um acompanhamento escolar a usufruírem do serviço prestado pela fundação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar como o clima organizacional influencia o comprometimento da equipe de trabalho da Instituição Didaquê.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a percepção dos colaboradores sobre a organização em si e as atividades desenvolvidas na Fundação Didaquê, a partir do estudo de indicadores de clima;
- Avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional e relacionar a importância destes no ambiente de trabalho;
- Discutir como os aspectos do clima organizacional podem influenciar na atuação das equipes de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O clima Organizacional pode ser entendido como a forma que os colaboradores veem o ambiente de trabalho, a imagem que possuem no seu interior, ou seja, a concepção individual que cada um tem a cerca do meio ao qual estão inseridos, dando ênfase aos diversos fatores que os influenciam , sejam eles, as próprias relações ocorridas no âmbito interno, às condições de trabalho ao qual estão expostos ou até mesmo informações externas que de certa forma influenciam o clima da empresa. O Clima Organizacional diz respeito ao ambiente intrínseco de uma instituição e abrange a relação dos diversos elementos que influenciam o meio e que afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho (MORO et al., 2012).

Segundo Chiavenato (2005), o Clima Organizacional apresenta características próprias e definidas. As principais características são:

- É uma disciplina científica aplicada: pois sabe-se que o seu objetivo é buscar estudar o ambiente, para que assim possam ser corrigidos problemas que existirem e desta forma possa se alcançar níveis elevados de desempenho.
- O Clima Organizacional adota uma abordagem contingencial, ou seja, tudo depende das circunstâncias.
- Utiliza métodos científicos, pois se estuda o ambiente através de hipóteses testadas e altamente segura.
- Ajuda a lidar com as pessoas nas organizações, visto que o seu objetivo principal é fazer com que as organizações e as pessoas se entendam cada vez melhor.
- Recebe contribuições de várias ciências comportamentais e também está intimamente relacionado com vários campos de estudo, pois na verdade o Clima Organizacional é uma área interdisciplinar que utiliza os conceitos de varias ciências como base de fundamentação.

Quando o Clima Organizacional é agradável às pessoas sentem-se satisfeitas a desempenharem o seu papel e se manterem na empresa, no entanto se o clima for negativo estarão descontentes e sendo assim desmotivadas a contribuir para o sucesso da mesma. As

empresas que possuem um Clima Organizacional agradável atraem grandes profissionais, pois os mesmos sabem que serão reconhecidos e terão a certeza de que irão trabalhar em um ambiente motivador que lhe proporciona a oportunidade de crescer no mercado de trabalho (BEZERRA, 2011).

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) apud Araújo e Garcia (2009) afirmam que existem três fatores que contribuem para um clima altamente positivo:

- **Equidade:** diz respeito ao sentido de justiça dos superiores para com os seus colaboradores, seja relacionado à remuneração, seja com relação às avaliações dadas ou até mesmo eventuais conflitos
- **Realização:** está relacionado ao bem estar do colaborador na organização, ou seja, a sensação de se sentir respeitado e de fazer parte de uma organização com responsabilidade social, que respeita as leis e principalmente aquelas que estão relacionadas a questões tão próximas da sociedade.
- **Companheirismo:** equipes que se ajudam e que trocam informações aprendendo umas com as outras tendem a estabelecer laços mais fortes, e sendo assim adquirindo maior confiança uns com outros, fazendo com que desta forma o clima nas relações de trabalho se torne agradável.

Em meio as constantes transformações que ocorrem no mundo, o Clima Organizacional é afetado, passando a enfrentar desafios para manter uma percepção de clima positiva pelos seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2005), a cada dia que passa, o Clima Organizacional enfrenta novos obstáculos á serem superados. Segue-se alguns dos desafios citados pelo autor:

- **O mundo está mudando com uma rapidez incrível:** esta mudança afeta os processos internos, que conseqüentemente influenciará na forma como as pessoas veem este ambiente.
- **O ambiente de negócios está mudando incrivelmente:** esta mudança nos ambientes consiste justamente através das grandes transformações que ocorrem no mundo.
- **A força de trabalho está mudando:** ou seja, as pessoas possuem uma visão nova de aprendizagem, de querer cada vez mais se sobressair, se capacitando e aprimorando cada vez mais suas habilidades e competências.

- **As expectativas dos clientes e consumidores estão mudando:** os consumidores estão cada vez mais exigentes, prezando sempre produtos de excelente qualidade e sabe-se que isto pode ser explicado justamente pelo interesse que estes vem tendo em estudar, se capacitar e ter sempre uma visão crítica, principalmente no que diz respeito ao que ele está disposto a pagar.
- **As organizações estão mudando:** é necessário que as organizações mudem diante das tantas transformações que circundam o ambiente, para que assim consiga não só permanecer, mas crescer e se desenvolver no mercado.
- **Os gerentes e dirigentes estão mudando:** eles estão cada vez mais flexíveis, percebendo a necessidade de incrementar mudanças para assegurar a competitividade.
- **O conhecimento humano está se tornando o principal fator de produção de riqueza:** na era da informação ao qual estamos, o fator humano tem sido considerado cada vez mais importante, visto que, é ele quem detém da capacidade de pensar e propor ideias inovadoras.

No entanto, apesar de tantas mudanças circundarem os ambientes organizacionais tanto no âmbito interno quanto externo cabe às empresas estarem atentas para estes fenômenos e buscarem cada vez mais adequar o seu perfil dentro destes novos conceitos para que assim proporcione um ambiente trabalho que seja compatível com a nova realidade, sem contudo perder a sua originalidade.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Conquistar o Comprometimento das pessoas dentro dos ambientes organizacionais, não é algo fácil diante da complexidade das pessoas que estão ali inseridas. No entanto sabe-se que uma das melhores formas, poderia assim dizer, um dos pilares chaves para adquirir eficiência, eficácia e efetividade nas atividades prestadas pelos colaboradores no mundo globalizado em que vivemos é justamente conquistando o Comprometimento destes. “O Comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto responsabilidade por um

determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996 apud RODRIGUES et al 2010, p.251). Segundo Tavares (2005) apud Cruz et al (2012), o Comprometimento Organizacional diz respeito justamente ao envolvimento do colaborador para com a empresa, a vontade de permanecer contribuindo com esta, a afinidade com os valores, propósitos e metas e o orgulho de compor a organização.

O termo Comprometimento, já vem sendo discutido há muito tempo e vários autores vem expressando suas concepções acerca do que realmente seria Comprometimento e do que ele resulta, ou seja, o que leva as pessoas a se comprometerem.

O Comprometimento Organizacional é resultante de três componentes: a) um componente afetivo (empregados permanecem na organização porque querem); b) outro calculativo ou instrumental (indivíduos permanecem na organização porque precisam); c) e outro normativo (indivíduos permanecem na organização porque sentem que devem permanecer na organização) (MEYER e ALLEN, 1991 apud OLIVEIRA 2013, p.7).

Desta forma fica claro a relevância de estudar o tema e atribuir a ele a importância devida. Reconhecer e procurar manter os seus colaboradores sob condições propícias que lhes favoreça o empenho com o que fazem e assim sendo contribuindo de forma eficiente para com o cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.3 PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de princípios que regem e influenciam o comportamento dos indivíduos aos quais estão inseridos em uma organização. “A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2009, p.201).

De acordo com Heinzmann e Lavarda (2011) o aspecto cultural compreende as variáveis internas da organização, seu sistema de autoridade, seja ele formal ou informal, sistemas de controle, estruturas de tarefas e regras da organização.

Segundo Chiavenato (1999) apud Araújo; Garcia (2009) A cultura pode ser classificada de duas formas distintas:

- Adaptativa: correspondem as culturas organizacionais mais flexíveis, que estão sempre buscando se adaptar as mudanças.
- Não adaptativa: correspondem as culturas mais fechadas. Culturas tradicionais que não estão dispostas a mudar.

A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Robbins (2009) destaca cinco (05) funções:

- Primeiro ela se encarrega de definir as fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra;
- Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros;
- Terceiro, facilita o comprometimento organizacional;
- Quarto, estimula o equilíbrio do sistema social, pois é através da cultura que as organizações passam a ter padrões estabelecidos;
- E por fim, a cultura define a direção a ser seguida, atua como sinalizador de sentido, que orienta os comportamentos dos colaboradores dentro do contexto organizacional.

Cada indivíduo carrega consigo mesmo traços culturais e sabe-se que por mais que estejam sujeitos a se adequar a cultura da organização, a sua cultura influenciará o seu comportamento dentro do ambiente organizacional. Da mesma forma, ocorre com a cultura nacional, por mais que as empresas, principalmente as multinacionais que se instalam em vários países do mundo, queiram inserir padrões á serem seguidos, a cultura nacional sempre influenciará.

A cultura nacional influencia, sobremaneira, a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças que cada um tem, deixando claro que os traços históricos culturais de dado país manifestam-se nas organizações deste país (MOTTA; ALCADIPANI; BRELER, 1999 organizadores DAVEL; VERGARA, 2012, p.238).

Muitas das vezes, por estarem dentro de um contexto cultural muito forte as pessoas

chegam a sentir dificuldade para se adequar a cultura organizacional da empresa ao qual agora está inserido, e essa resistência em mudar, de ser flexível ao novo contexto impedirá que o indivíduo preste o seu melhor para a empresa.

No entanto, é importante destacar que esta flexibilidade não está ligada apenas a cultura intrínseca do indivíduo, mas também ao conjunto de princípios e crenças que regem a organização, visto que estes precisam se adaptar, para que assim consigam acompanhar o fluxo de mudanças que ocorrem no ambiente externo da empresa e que de forma inevitável influenciam o ambiente interno, ao qual a cultura da empresa está inserida. É preciso ter em mente que a cultura da organização deve estar sempre sendo aperfeiçoada, para que assim consiga acompanhar as mudanças externas, não podendo ser fundamentada em pilares tão rígido (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

No entanto, é importante ressaltar que, de acordo com Chiavenato (2005) essa flexibilidade pode existir, mas de forma moderada, para que assim possa manter a sua essência, pois se por um lado existe a necessidade de mudar, de modernizar, por outro, existe a necessidade de manter a sua essência estável para que assim garanta a identidade da organização.

2.3.2 Liderança

Em meio a ambientes tão turbulentos, torna-se cada vez mais necessária à presença de líderes que possam conduzir as organizações de forma eficiente.

A liderança exerce de certa forma poder sobre as pessoas, visto que possuem a capacidade de influenciar no desempenho destas.

A liderança tem a capacidade de mover as pessoas, de influenciá-las para que queiram lutar pelos ideais das organizações, ou seja, tem o papel de fazer com que estas, através da sua personalidade adquiram a vontade de querer contribuir para o sucesso (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Um bom líder é aquele que mostra a diferença nas organizações e faz com que as pessoas sintam-se motivadas a lhes seguirem por perceberem que realmente suas atitudes são coerentes e dignas de serem seguidas, e por isso possuem a capacidade de exercer poder e influência sobre os subordinados. Segundo Harry Truman apud Lacombe (2005,p.207) “

Líder é o que tem capacidade de conseguir com que outras pessoas façam o que não querem e, ainda assim, gostem de fazê-lo”.

Segundo Bergamini (2009) um bom líder tem em mente o futuro da empresa e busca contratar pessoas que sejam capazes de substituí-lo, caso seja necessário. Ainda de acordo com o autor (p.21) “Já não se busca mais a simples obediência. É necessário, sobretudo, o envolvimento, caso se esteja realmente procurando um diferencial positivo com relação às demais organizações”.

É preciso salientar que nem todos que exercem influência sobre as pessoas são considerados líderes. Existem diferenças e uma destas refere-se ao papel do líder e ao do gerente. O gerente age de acordo com regras e procedimentos estabelecidos, e tem em mente apenas tarefas a serem cumpridas, enquanto que o líder se apoia na sua personalidade, no potencial que possui e nas habilidades que adquiriu ao longo de sua jornada que fazem com que adquira a credibilidade e confiança dos seus subordinados.

O estudo da liderança na administração das organizações dá ênfase ao conceito de estilo. Segundo Maximiano (2011), existem basicamente dois tipos de estilos de liderança, que tradicionalmente eram chamados de autocrático (excesso de autoritarismo) e democráticos (excesso de democracia) e que hoje apesar da essência permanecer a mesma a nomenclatura se modificou, uma vez que são chamados de estilo orientado para as pessoas e estilo orientado para a tarefa:

Quadro 1. Dois estilos básicos de liderança.

ESTILO ORIENTADO PARA AS PESSOAS (DEMOCRÁTICO)	ESTILO ORIENTADO PARA A TAREFA (AUTORITÁRIO)
<ul style="list-style-type: none"> • ESTILO PESSOAS • LIDERANÇA ORIENTADA PARA PESSOAS • LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS RELAÇÕES HUMANAS. • LIDERANÇA ORIENTADA PARA A CONSIDERAÇÃO OU PARA O GRUPO. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTILO TAREFA • LIDERANÇA ORIENTADA PARA A TAREFA • LIDERANÇA ORIENTADA PARA A PRODUÇÃO, PARA A PRODUTIVIDADE OU EFICIÊNCIA. • LIDERANÇA ORIENTADA PARA O PLANEJAMENTO E A ORGANIZAÇÃO.

Fonte: (Maximiano, 2011, p.216).

Para o autor citado cada estilo apresenta:

- **Estilo orientado para a tarefa:** diz respeito ao antigo estilo autocrático, centralizador, a partir do qual toma decisões sem consultar sua equipe e o seu foco é a tarefa, ou seja, está mais preocupado com o cumprimento das metas do que com o próprio grupo que a executa.
- **Estilo orientado para as pessoas:** diz respeito ao estilo democrático, descentralizador, onde a equipe possui algum grau de participação no processo de tomada de decisões e é vista como parte essencial para o sucesso da empresa, ou seja, às vezes vem como peça chave e procuram criar um clima organizacional que se sintam confortáveis.

Assim como todo ser humano o líder possui suas forças e fraquezas, estando estas associadas. Não se podem ter apenas pontos fortes, mas, os dois fatores caminham juntos, sendo necessário fazer um equilíbrio entre estes. Líderes que buscam excessivamente a perfeição acabam tornando o seu lado positivo desagradável e isso impacta negativamente no seu comportamento.

Assim, as forças e fraquezas estão interligadas. Não se pode ter um sem o outro. Nesse sentido, para controlar os excessos, é necessário, primeiro, entender que eles estão ligados às forças. Isso não quer dizer que se devam jogar fora os pontos fortes, somente o uso excessivo. É necessário evitar enfatizar demais um ponto forte (BERGAMINI, 2009, p.95).

Diante das constantes transformações que circundam o mundo na atualidade, se mostra cada vez mais necessário a presença de um líder, que possa identificar tais mudanças e direcionar a organização a novos caminhos que devem ser seguidos. A competitividade se intensifica cada vez mais e cabe às organizações possuírem líderes preparados que impulsionem sua equipe a fazer a coisa certa para assim alcançar o sucesso organizacional. “As organizações que não puderem contar com elementos suficientemente capazes de sustentar o ritmo e a complexidade propostos pelo ambiente no qual se encontram muito dificilmente conseguirão sobreviver” (BERGAMINI, 2009, p.22).

2.3.3 Motivação

A motivação é um dos fatores que influencia o clima organizacional das empresas, e com constantes mudanças que vem ocorrendo nos dias atuais é necessário que mantenham seus colaboradores motivados para que assim ofereçam o melhor de si para a organização e esta não venha perder a sua parcela de mercado. “A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina movere, que significa mover” (BERGAMINI, 2008,P.32).

A motivação não é algo fácil de se entender, pois sabe-se que o que motiva uma pessoa, nem sempre serve como motivação para outra, no entanto, é preciso às empresas terem em mente que precisam fazer o possível para manter seus colaboradores satisfeitos com o que fazem, pois, agindo assim, além de conseguir alcançar o alvo, manterá profissionais que se sentirão privilegiados por fazerem parte daquela organização e assim procurarão se capacitar e aprimorar seus conhecimentos se encarregando de implantar sempre o melhor para a empresa.

Segundo Maximiano (2004) apud Santos; Almeida; Valentim (2011) A motivação é um artifício fundamental do comportamento que interfere na atuação das pessoas dentro das organizações.

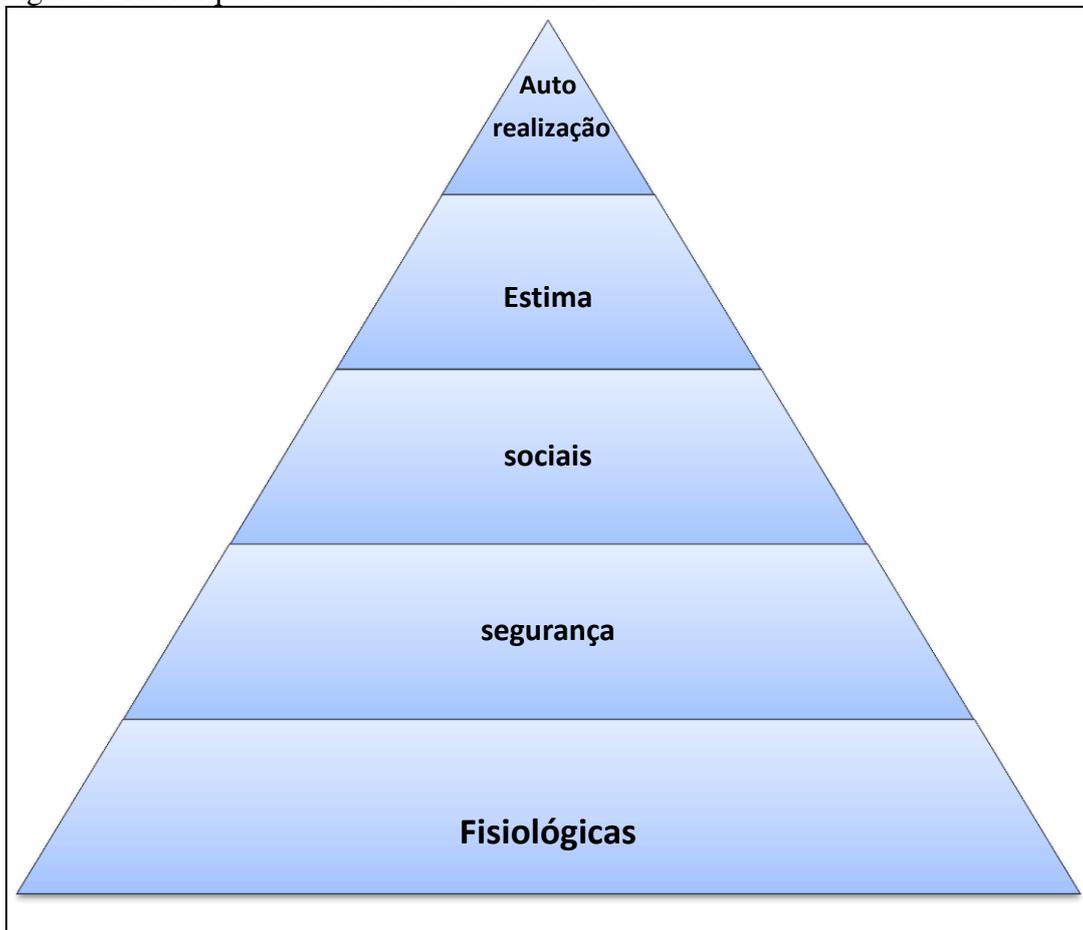
No contexto organizacional a motivação está relacionada principalmente à interação entre líderes e seguidores, sendo de grande importância que os líderes busquem obter um conhecimento individualizado dos seus seguidores, ou seja, se preocupem em manter uma maior aproximação com eles, para que assim estes possam lhe retribuir positivamente. Chefes conhecidos como inflexíveis, arrogantes e que não demonstram sensibilidade para com os seus subordinados apresentam grandes dificuldades para oferecer um ambiente de trabalho motivador no qual o clima seja propício para as pessoas utilizar seu potencial de criatividade, passando estas a serem simplesmente eficientes, conseguindo cumprir apenas os requisitos estabelecidos pelo cargo que ocupa (BERGAMINI, 2008).

Segundo Chiavenato (2005) para a maioria das teorias, o processo motivacional está ligado a metas ou necessidades. O autor cita a Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow ao qual está fundamentada em cinco níveis:

- **Necessidades fisiológicas:** fazem parte das necessidades primárias, e podemos citar como exemplo a alimentação, bebida, habitação, são as necessidades básicas das quais necessita-se satisfazer para assim sobreviver;

- **Necessidades de segurança:** está relacionado à necessidade de se manter livre de perigos. São exemplos: salários, casa própria, aposentadoria;
- **Necessidades sociais:** correspondem às necessidades de amizade, envolve o desejo de amar e ser amado;
- **Necessidades de estima:** diz respeito ao desejo de ser reconhecido, de ter autoestima, prestígio, status.
- **Necessidades de auto realização:** Diz respeito à realização do próprio potencial, de encarar tarefas desafiadoras para alcançar o que se deseja.

Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins. (Robbins, 2009, p.49).

Robbins (2009, p.49) “Do ponto de vista motivacional, a teoria de Maslow sugere que, embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”.

No que se refere ainda às teorias tradicionais sobre motivação poderíamos também

citar a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e a teoria X e Y de Douglas Mc Gregor respectivamente. De acordo com Chiavenato (2005), Herzberg defende que a motivação das pessoas depende de dois fatores intimamente relacionados:

- **Fatores higiênicos:** Diz respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, tais como salário, benefícios sociais, políticas da organização, estilos de liderança, relacionamento interpessoal, etc. São também chamados de fatores insatisfacientes.
- **Fatores motivacionais:** Referem-se ao cargo, as tarefas e atividades relacionadas intrinsecamente ao cargo. São também chamados de fatores satisfacientes, visto que estão diretamente relacionados às condições internas de cada indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e auto realização.

E ao finalizar seu estudo, Herzberg concluiu que estes dois fatores, os externos que levam a insatisfação e os internos que levam a satisfação profissional, estão totalmente desligados e desvinculados um do outro.

Segundo Robbins (2009), no que concerne à teoria X e Y de Douglas Mc Gregor ele expõem duas vertentes. De um lado está a teoria X, no qual as pessoas não gostam de trabalhar, sempre que possível evitam o trabalho, as responsabilidades e quando se destinam a trabalhar precisam ser coagidos para cumprirem suas tarefas. Do lado oposto, está a teoria Y, no qual considera as pessoas sob aspectos diferentes. Acreditam que os indivíduos trabalham porque gostam, que podem aprender a aceitar, ou até mesmo buscar responsabilidades e que uma vez comprometidas com o que fazem não necessitarão de coação, mais pelo contrario demonstrarão auto orientação e auto controle sobre o seu papel desempenhado.

2.3.4 Comunicação

As pessoas não vivem no mundo isoladas e nem são autossuficientes. Elas precisam se relacionar, e esse relacionamento ocorre justamente através da comunicação. A comunicação é ferramenta vital dentro dos ambientes de trabalho. As pessoas precisam estar interligadas entre si trocando informações para que os objetivos da organização possam ser alcançados, e é justamente através desta ferramenta que conseguem manter esta interação. Segundo Chiavenato (2009) a comunicação é feita por um processo composto de cinco

elementos:

1. Emissor ou fonte: é a pessoa ou técnica utilizada para enviar a mensagem.
2. Transmissor ou codificador: corresponde ao equipamento utilizado para ligar a fonte ao canal.
3. Canal: é a parte do sistema que transporta a mensagem para locais fisicamente distantes, seria o porta voz da mensagem.
4. Receptor ou decodificador: é a ferramenta utilizada para a interpretação da mensagem.
5. Destino: é a pessoa ou processo para onde a mensagem foi enviada.

Nem sempre a comunicação ocorre de maneira coerente com a realidade, pois muitas vezes a mesma enfrenta barreiras que servem como obstáculos e que acabam distorcendo o seu real sentido. São alterações que intervêm no processo de comunicação e que o afetam intensamente, fazendo com que a mensagem enviada chegue ao seu destino final de forma incompatível com a sua finalidade (CHIAVENATO 2009).

Ainda segundo Chiavenato (2009) essas barreiras à comunicação ocorrem de três tipos:

- Barreiras pessoais: são baseadas nas crenças e percepções de uma pessoa. Exemplos seriam os hábitos, as emoções, os sentimentos pessoais.
- Barreiras físicas: são interferências do próprio ambiente físico de trabalho que acabam fazendo com que a comunicação tome uma direção contrária.
- Barreiras semânticas: ocorre quando as palavras que estão sendo usadas no processo de comunicação são divergentes. Isso pode ocorrer através das culturas das pessoas que muitas vezes são diferentes ou até mesmo as diferenças de línguas, por serem de países diferentes.

Segundo Chiavenato (2007), além das barreiras, a comunicação pode ainda sofrer três males:

- Omissão: ocorre justamente quando certas partes da comunicação são omitidas, e quando isso ocorre à mensagem perde o seu real sentido;
- Distorção: ocorre quando a mensagem sofre algum tipo de alteração e isso interfere no seu sentido original;

- Sobrecarga: ocorre quando são transmitidas uma grande quantidade de informações impedindo de o receptor processá-las.

Apesar das barreiras, existem passos a serem seguidos que podem tornar a comunicação mais eficaz. Segundo Gil (2012), o primeiro passo é procurar manter uma sintonia com o receptor, ou seja, procurar saber com quem se fala, para que assim se possa falar a mesma língua, pois sabe-se que a formação profissional, o status, o nível de linguagem, dentre outros fatores influencia o entendimento da mensagem. O segundo passo é ouvir. Muitas vezes ocorrem conflitos dentro dos ambientes de trabalho justamente porque as pessoas não ouvem atentamente para o que os outros dizem e isso impossibilita que haja uma boa comunicação. É necessário estar atento para o que se é falado para que assim a mensagem possa ser transmitida de forma correta. Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas. Outro importante passo é provocar a realimentação, ou seja, instigar o receptor a expor ideias para que assim o líder possa adquirir a certeza de que esta sendo compreendido. O quarto passo é exprimir-se, e aqui é ressaltado a importância de adequar cuidadosamente à voz, os gestos, o silêncio e a linguagem ao ambiente ao qual irá se trabalhar para que assim o processo de comunicação possa ser eficaz. E o último passo diz respeito ao apoio, pois sabe-se que quando o líder permite receber sugestões e dicas, ou seja, o apoio dos seus colaboradores eles se sentem mais livres para agir e também para seguir estratégia e ideias.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo será apresentada a organização estudada, sua história, sua missão, sua visão, assim como seu público-alvo.

- **Perfil da organização**

Nome da empresa: Fundação Didaquê

Nome fantasia: Fundação Didaquê

Logomarca:

Figura 2: logomarca



Fonte: pesquisa própria

Endereço: Rua Capitão Silvino Xavier, 48 – centro, Cacimba de Areia.

Forma jurídica: Organização Não- Governamental e sem fins lucrativos

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica: 16.705. 179/0001-12

Nome do empresário: Josélia Alves Ferreira

Serviço prestado: Presta serviço as crianças carentes da comunidade com reforço escolar, alimentação e atividades recreativas.

- **Histórico da organização**

Foi fundada no ano de 2009 pelo Pr. José Bonifácio Ferreira dos Santos. Aonde se deslocou de Brasília, cidade onde residia, para sua terra natal, Cacimba de Areia, com o intuito de realizar um sonho, ajudar a comunidade. No começo teve muitas dificuldades para por em pratica o seu sonho, mas mesmo com dificuldades conseguiu realizá-lo.

Quando começou a executar as atividades, contava apenas com três professoras, uma coordenadora, e ele, o fundador, como diretor geral. Funcionando apenas com três turmas do

fundamental 1. No ano de 2011, ele passou por graves problemas de saúde, chegando a falecer no ano de 2012. Com o seu falecimento, a direção da Fundação passou-se para Josélia Alves Ferreira, que antes ocupava o cargo de coordenadora. A princípio a instituição contava apenas com três turmas e três professoras, como já citado, e hoje a mesma atende a um total de 140 alunos da comunidade, formando duas turmas do maternal pela manhã, através de uma creche, que foi uma das primeiras ampliações da sucessora, e sete turmas de aulas de reforço no período da tarde. E a partir do ano de 2013 a Fundação também passou a oferecer aulas de ballet e esporte para as crianças. Com base na Lei nº: 9.608, de Parcerias, as chamadas PPPs, foi assinado contratos de parcerias com as professoras locais que prestam três horas diárias de serviço, de segunda a sexta e uma delas (professora de ballet) dá o seu apoio às crianças aos sábados. A direção e coordenação se responsabilizam de entrevistar os pais, indicar prioridades, orientar didaticamente as professoras, parceiros, além de avaliar resultados junto à Secretaria Municipal de Educação, por intermédio das professoras oficiais dos alunos.

- **Missão**

Atender as crianças carentes do município com reforço escolar, alimentação e atividades recreativas.

- **Visão**

Aumentar a quantidade de alunos assistenciados e enriquecer ainda mais o leque de atividades prestadas à comunidade.

- **Público alvo**

As crianças carentes da cidade que necessitam de reforço escolar.

4 METODOLOGIA

A metodologia se refere aos métodos, as etapas seguidas para o alcance dos objetivos do trabalho científico. Segundo Vergara (2007, p.12) “Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos mais gerais, a pesquisa pode ser denominada como uma pesquisa descritiva, visto que tem como objetivo descrever as características de uma determinada população. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa descritiva além de expor características de uma população à mesma também pode propor conexões entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser denominada como um estudo de caso, pois o seu propósito é aprofundar o objeto de estudo, analisando as variáveis do ambiente e buscando entender o porquê de tais situações ocorrerem. Segundo Gil (2010) o estudo de caso tem o propósito de explorar situações da realidade do ambiente, preservar o caráter único do objeto em estudo, descrever o contexto ao qual a investigação está sendo feito, formular hipóteses e por fim explicar através do estudo de variáveis as causas de determinado fenômeno.

No que diz respeito a sua abordagem, pode-se considerar a pesquisa como sendo qualitativa, uma vez que a mesma se fundamenta em questões subjetivas, questões abertas que estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa de campo foi os professores da Fundação Didaquê, sediada na Rua Capitão Silvino Xavier, s/n, centro, na cidade de Cacimba de Areia, PB. A população

é composta por 15 colaboradores, no entanto, a amostra estudada foram apenas as professoras que correspondeu a um total de 7. As mesmas foram escolhidas porque atuam dentro do ambiente organizacional com mais frequência, tendo em vista que estão presentes durante toda a semana, enquanto que os outros colaboradores trabalham em dias alternados, e assim não sentem a intensidade do clima como as professoras que estão presentes todos os dias.

A Instituição é considerada uma organização Não – Governamental e sem fins lucrativos, que atende as crianças carentes do município com reforço escolar, alimentação e atividades recreativas.

O estudo teve uma amostragem não probabilística sendo por tipicidade, pois os colaboradores pesquisados corresponderam a um subgrupo da população, ou seja, como já citado utilizou-se uma amostra de apenas 7 colaboradores, visto que com base nas informações disponíveis por estes pode-se chegar a conclusões da população em geral, tendo em vista que a mesma é pequena e suas características são bem conhecidas. Segundo Vergara (2007) a amostragem não probabilística por tipicidade é formada pela seleção de atores que o pesquisador considera suas opiniões relevantes e das quais possui profundo conhecimento da população geral.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional da instituição em estudo, foi-se realizado uma entrevista, sendo esta semiestruturada. “As entrevistas constituem uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre determinado tema” (PÁDUA, 2004, p.70). Ainda segundo Pádua (2004), na entrevista semiestruturada, o pesquisador organiza questões a serem expostas referentes ao tema de interesse, mas, atribui ao entrevistado liberdade para falar abertamente sobre assuntos que fluírem.

De acordo com Oppenheim (1993) apud Roesch (2010), as entrevistas podem apresentar vantagens e desvantagens. As vantagens seriam: os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente em relação ao objeto da pesquisa; atingem com mais facilidade pessoas com nível de escolaridade mais baixo; facilita a obtenção de resultados mais

concretos, em virtude de algumas pessoas apresentarem dificuldade para responder questionários; oferecem explicações padronizadas e impedem a ocorrência de equívocos. Por outro lado, as desvantagens referem-se ao alto custo; ao tempo da pesquisa e a possibilidade de haver distorções na interpretação das informações obtidas.

Essa é uma técnica muito usada nas pesquisas de ciências sociais e principalmente quando se diz respeito a estudos em organizações de pequeno porte, em virtude de se possuir poucos colaboradores e de proporcionar uma maior flexibilidade na formulação de questões.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Existem várias formas de analisar os resultados encontrados em um estudo. Silva (2010), relata que há diferentes modalidades, e estas divergências estão relacionadas às maneiras de recolher, analisar e interpretar os dados. Vergara (2007) diz que os dados podem ser interpretados através de meios estatísticos ou não estatísticos. E neste estudo foram utilizados meios não estatísticos, tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta foi uma entrevista semiestruturada.

Para manter uma maior originalidade das informações, a entrevista foi gravada. Após ter sido realizada, as informações foram transcritas, separadas em blocos e logo após interpretada. Essa separação foi feita com o objetivo de manter um direcionamento ao foco do estudo. Cervo; Bervian; Silva (2007) diz que após localizado as informações que realmente são importante é necessário que se faça uma seleção para que assim só permaneça o que for mais adequado de acordo com os objetivos do trabalho.

Desta forma, após a transcrição e interpretação, os dados foram inseridos e contextualizados com o auxílio do programa da Microsoft Word.

No próximo capítulo será exposto a análise dos resultados. O mesmo foi dividido em blocos, contendo em cada um as informações que foram necessárias para alcançar o objetivo do estudo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa realizada na instituição Didaquê buscou identificar através da opinião dos colaboradores como enxergam o clima organizacional da empresa e como este afeta o comprometimento dos mesmos. Neste sentido, segue-se abaixo os dados obtidos através da entrevista realizada com a equipe.

5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

De início buscou-se identificar o perfil dos funcionários, levando em consideração sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço na empresa. De acordo com a amostra, todas as pessoas entrevistadas são do sexo feminino. Em relação a faixa etária a maior parte delas estão entre 20 e 30 anos e apenas duas delas acima dos 30, neste caso percebe-se que a instituição conta com uma amostra jovem o que tende a ser um ponto positivo, tendo em vista que podem trazer para a organização a criatividade e a inovação da nova geração.

Ainda no que se refere ao perfil, outro ponto abordado foi o tempo de serviço na empresa, podendo identificar que uma boa parte da amostra já faz parte do corpo empresarial a mais de dois anos e duas delas são colaboradoras que ingressaram recentemente, a menos de um ano. No entanto, é importante destacar que as informações obtidas foram úteis para se estudar o clima organizacional da empresa, tendo em vista que a instituição possui pouco tempo de atuação, a partir do qual começou a prestar o seu serviço à sociedade no ano de 2009 e estando apenas com 05 (cinco) anos de existência.

No que se refere à escolaridade quase todas já estão cursando ou já cursaram o nível superior, fator positivo que influencia na produtividade da instituição, tendo em vista que as mesmas possuem uma bagagem de conhecimentos novos que influencia para uma melhor aprendizagem dos alunos e uma vez satisfeitos a organização estará sendo cada vez mais bem vista e valorizada pelo trabalho que presta a sociedade.

5.2 AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Chiavenato (2005), cada organização se comporta em um nicho ambiental

específico, ou seja, possuem um ambiente singular que diferencia uma organização de outra.

As professoras entrevistadas concordaram entre si que a organização possui um ambiente agradável para se trabalhar e propício para se comprometerem com o que fazem. Ao serem perguntados se consideram o Didaquê um bom lugar para trabalhar percebeu-se que todos apresentaram unanimidade no que diz respeito à satisfação. Como fala uma das entrevistadas *“Gosto muito do ambiente em que trabalho, pois a instituição busca melhorar não só a educação da nossa cidade, mas também trabalhar o comportamento, os princípios e os valores morais de cada educando”*.

Questionou-se sobre o relacionamento com os colegas de trabalho e chefe dentro e fora do ambiente, porque se sabe que as relações externas de certa forma influenciam o ambiente interno, e de acordo com elas conclui-se que o relacionamento é amigável e isto é um dos fatores que contribui para que o ambiente seja propício à satisfação destes. De acordo com elas todas se preocupam em manter um ambiente de trabalho harmonioso. Quando acontece algum conflito todas se engajam em busca de soluções, debatem umas com os outras até que se alcance um consenso de ideias e o trabalho possa prosseguir com o mesmo empenho e dedicação de todos. Robbins (2009) afirma que, os componentes de equipes bem sucedidas dedicam bastante empenho para discutir sobre algum assunto em que se falte consenso até que se alcance uniformidade nas discussões. Tendo em vista este fator, pode-se afirmar que esse bom relacionamento e este diálogo em meio à resolução de questões que sempre acontece na instituição, faz com que a equipe se torne bem sucedida, como afirma o autor e sendo assim contribua de forma mais intensa para que o ambiente de trabalho se torne cada vez mais equilibrado e propício ao comprometimento de todos.

Relataram não existir nenhuma competitividade exagerada entre elas e todas buscam ajudar umas as outras, trocando informações e desta forma enriquecendo seus conhecimentos cada vez mais. Como afirma uma das entrevistadas: *“Não existe competitividade exagerada entre nós, pelo contrário, procuramos nos ajudar, quando temos dúvidas sobre conteúdos elas são esclarecidas entre nós”*. A cooperação é um dos principais elementos que fazem parte da organização. Segundo as entrevistadas, todas buscam trabalhar juntas e essa visão que possuem buscam repassar para o público-alvo. Campos et al. (2003, p.25) apud Sordi; Binotto; Ruviaro (2014, p.121) diz que *“ cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos”*. Sendo assim, percebe-se que esse

espírito de cooperação que cita o autor e que acontece dentro da organização é um fator enriquecedor que favorece o ambiente, pois quando existe cooperação as pessoas tem mais prazer e sentem-se mais encorajadas a darem o seu melhor de si, contribuindo para que o clima se torne agradável e a produtividade aumente.

Portanto, conclui-se que o ambiente da empresa em questão está coerente com as expectativas dos seus colaboradores e favorável para se comprometerem tendo e vista que de acordo com essa amostra todos apresentaram plena satisfação.

5.3 COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

A comunicação é essencial para todo e qualquer ambiente no qual se encontre pessoas. Segundo Robbins (2009) nenhum grupo pode existir sem comunicação, é através dela que as ideias e informações são transmitidas e que passa existir a interação que toda e qualquer empresa necessita, deixando claro que é necessário que a transferência ocorra de forma eficaz para que haja compreensão, pois não basta apenas dizer que passou a informação, é necessário que exista uma boa conexão entre quem está enviando e quem está recebendo para que assim ocorra um bom entendimento.

“Sempre estamos nos comunicando e isto favorece o nosso empenho”. Disse uma das entrevistadas após a entrevista que as pessoas mantém sempre relações de trocas, e estão sempre enviando e recebendo informações. Para para ouvir no momento certo, recebendo sempre o que as suas companheiras tem a lhe transmitir e falam, sempre que é necessário expor o seu posicionamento. Lacombe (2005, p.251) diz que “uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja”. Diante disto, conforme as informações obtidas com a amostra, percebeu-se que a comunicação dentro do ambiente de trabalho da Instituição Didaquê ocorre de forma eficaz e isto tem influenciado positivamente para o comprometimento da equipe.

De acordo com elas tudo o que ocorre é esclarecido e mudanças que estão sendo planejadas para ocorrer no futuro são comunicadas com antecedência, fazendo com que elas possam ir se preparando aos poucos para receber as transformações e não venham ser pegadas de surpresa. Por ser uma instituição de pequeno porte todas mantêm relações bem próximas e a comunicação flui normalmente, tanto entre os colegas como entre chefe e subordinados.

Deste modo, pode-se afirmar que a comunicação sendo um dos elementos que influencia na obtenção de um bom clima organizacional foi exposta como a ideal. Todas as pessoas a colocaram sem nenhum questionamento desfavorável e este elemento coloca a imagem da empresa num patamar cada vez mais elevado, pois uma vez havendo satisfação dos colaboradores o trabalho prestado por eles repercutirá em benefícios cada vez maiores para a sociedade, tendo em vista que estarão mais comprometidos com o que fazem.

Lacombe (2005, p.239) diz que “Boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas”. No entanto como resultado da amostra obtida compreende-se que a instituição tem em mente essa realidade exposta pelo autor e busca evitar a existência de tais problemas.

5.4 RELACIONAMENTO ENTRE LIDERANÇA E SUBORDINADOS

O relacionamento entre a liderança e os subordinados influencia diretamente comprometimento destes, e sendo assim, o clima organizacional da empresa. O papel do líder frente aos seus subordinados sempre será ponto chave para obtenção de um clima saudável ou tenso dentro do ambiente organizacional. Segundo Bergamini (2009), a liderança eficaz ela é praticada naturalmente, ou seja, o seguidor espera o comando do líder, no entanto, sem necessariamente ser passivo ou tampouco submisso.

Indagou-se aos entrevistados se eles se sentiam satisfeitos com a capacidade do chefe em delegar tarefas e responsabilidades e como resposta foi adquirida ampla concordância. As pessoas afirmaram que a gestora procura aproveitar as habilidades e competências de toda a equipe, detectando as especialidades de cada uma e dessa forma distribuindo tarefas. No que diz respeito ao papel da mesma, ao que lhe cabe fazer, expressaram que ela possui muita responsabilidade e se esforça muito para manter a organização funcionando, pois é um trabalho que se exige muito esforço e dedicação. Reconheceram que o trabalho da sua gestora não é fácil e por isso buscam sempre se ajudar.

Em relação à autonomia que possuem para desempenharem o seu trabalho, afirmaram possuir ampla liberdade. Respeitam as normas e condutas da instituição, mas se sentem à vontade para pôr em prática o seu trabalho, sem nenhuma pressão ou cobrança.

Equipes com autonomia se sentem estimuladas a expandirem suas habilidades,

passam a ampliar seu espaço de decisão, seus atributos, sua capacidade de organização e técnicas para resolver problemas mais complexos e dessa forma passando a depender menos dos gestores (SIMONETTI, MARX, 2010).

No que diz respeito às orientações prestadas pela gestora, asseguraram estar satisfeitas, pois disseram que não é feito imposições do que deve ser feito, mas quando a mesma detecta melhores formas de trabalhar ela se aproxima da equipe e presta orientações, que são acatadas livremente, justamente por perceberem que são úteis. Robbins (2009), diz que compete ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, prestando sempre orientações para que assim possa alcançar os objetivos organizacionais.

No que se refere às sugestões de novas ideias, elas se colocaram como coparticipantes, tendo em vista que são livres para dar suas opiniões e estas são acatadas sempre que necessário pela liderança. Questionou-se também sobre a influência dos subordinados no processo de tomada de decisão, e a amostra afirmou que existe sim uma interação, pois sempre que a gestora planeja tomar uma decisão ela se reúne com a equipe e expõem seu posicionamento, mas abrindo espaço para sugestões, existindo sempre uma relação de companheirismo entre todos. Segundo Bergamini (2009), o líder participativo consulta com frequência o seu seguidor, considerando sempre suas opiniões antes de tomar qualquer decisão. Sendo assim, conclui-se que existe esta liderança participativa exposta pelo autor, pois como já citado a gestora acolhe as ideias e opiniões e às inserem nas suas decisões. De acordo com os resultados obtidos através da amostra percebe-se que as características da gestora, as suas atitudes, a forma como a mesma se posiciona frente aos seus colaboradores, a classifica com uma verdadeira líder e isto contribui para que o clima se enriqueça ainda mais.

As pessoas se comportam não como peças isoladas, mas todos trabalham, juntamente com a liderança em prol de fazer cada vez mais o melhor para a comunidade e essa relação participativa que possuem contribui para que se comprometam sempre mais e o clima da organização flua de forma cada vez mais agradável. Dessa forma, pode-se comprovar que existe um bom relacionamento entre a líder e a sua equipe e este é um dos fatores que tem contribuído para o sucesso e para a valorização da instituição, pois percebe-se que a mesma é muito bem vista e apreciada pela população.

5.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Chiavenato (2007), diz que quando existe elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e isso contribui para que haja relações de satisfação e engajamento. Diante disso perguntou-se as entrevistadas se elas se sentiam motivadas em trabalhar na instituição e todas afirmaram que sim. E citaram vários fatores que lhes causavam essa motivação. Um deles é o apoio que dão a sociedade, como afirma uma delas: “sei que os meus conhecimentos tem uma contribuição positiva na vida das crianças”. Esse foi um dos fatores que todas as sete pessoas entrevistadas disseram ser muito gratificante e que lhes impulsionam ao ânimo e a motivação para contribuírem com a instituição. Outro foi à experiência que estão adquirindo trabalhando na organização, pois quase todas ainda estão se licenciando e encontram na instituição a oportunidade de pôr em prática os seus conhecimentos. Também foi destacado como elemento motivador, a liberdade que possuem para trabalhar. Afirma uma das entrevistadas: “já saí de outro lugar em que trabalhava justamente porque não possuía essa liberdade que o Didaquê me dá para prestar o meu *trabalho*”.

E por fim, o financeiro, visto que apesar de existir vários outros fatores que lhes motivam, esse também foi destacado como de grande relevância, pois apesar de receberem apenas uma bolsa, ela é tem sido muito útil. Uma delas afirmou: “*esse dinheiro é de muita importância, pois uso para pagar minha faculdade*”. Segundo Chiavenato (2009, p.30) “o salário representa o elemento mais importante”. No entanto, com o resultado obtido, nota-se que apesar da gratificação que recebem ser importante, pois usam para suprir necessidades, ela não é vista como elemento principal. Prova disso foi o que falaram, pois disseram que no ano de 2013, chegaram até a ficar sem receber suas bolsas pelo fato da instituição ter passado por uma crise financeira muito grande e para que as portas da organização não se fechassem se comprometeram a trabalhar voluntariamente até que a situação se regularizasse.

Robbins (2009), diz que reconhecer um trabalho bem feito estimula a sua repetição. Com base nesse elemento, indagou-se as entrevistadas se elas se sentiam reconhecidas pelo trabalho que prestam a organização e todas afirmaram que sim. Como afirma o autor essa atitude impulsiona os colaboradores a continuarem sempre repetindo suas melhores ações e isso influenciará positivamente no clima da instituição, pois estarão mais comprometidos e sendo assim a organização estará ganhando sempre mais. MORO et al. (2012, p.11) diz que

“Um profissional que não é valorizado e nem reconhecido pelo seu trabalho, provavelmente, após certo período de tempo na instituição, sofrerá uma perda na motivação. Isso fará com que o mesmo perca o interesse no seu trabalho”.

Por fim, foi perguntado se a instituição oferecia os recursos adequados que lhes motivassem a executar suas tarefas da melhor forma possível e disseram que esse ponto ainda precisa de muitas melhoras. Existe uma restrição muito grande de materiais, justamente pela falta de recursos financeiros da organização. Falaram da necessidade de materiais mais didáticos, como brinquedos educativos, livros com mais abrangência de conteúdos e quadros mais apropriados. Todas as sete entrevistadas relataram essa ineficiência e disseram que apesar da existência desse problema, o trabalho nunca parou e sempre buscaram contribuir com a organização no que estava ao alcance. Segundo Chiavenato (2005), se uma organização apresentar limitação de recursos, os grupos de trabalho também sofrerão limitações para cumprirem com os seus papéis.

Tendo em vista todos estes fatores percebe-se que a instituição possui pessoas comprometidas com o que fazem, e executam seu trabalho com muito amor. Apesar, dessa ineficiência de recursos, todas trabalham com muito ânimo, justamente porque a motivação de cada uma delas está relacionada principalmente a aspectos intrínsecos, como: amor pelo que fazem, experiência e liberdade dentro do contexto organizacional para trabalhar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar a importância do clima organizacional para o comprometimento da equipe de trabalho da Instituição Didaquê, levando em conta variáveis como ambiente de trabalho, motivação, liderança e comunicação.

Com base nas informações obtidas, percebeu-se em relação aos critérios avaliados que o clima organizacional da instituição encontra-se positivo e isto favorece o comprometimento.

De todas as variáveis analisadas, apenas uma que estava inserida no bloco motivação, que foi a capacidade da organização de oferecer recursos, foi tida como um problema, tendo em vista que a organização tem crescido muito, mas os recursos continuam limitados. Neste sentido, vale ressaltar que a organização precisa agir diante desse problema, procurando uma forma de disponibilizar esses recursos para a sua equipe, para que a mesma não venha esmorecer, pois sabe-se que sem os recursos adequados o trabalho não dá pra prosseguir com o mesmo empenho e dedicação, tendo em vista que os mesmos são requisitos essenciais para um bom desempenho. Os demais elementos analisados que influenciam na motivação foram tidos como satisfatórios e favoráveis para o comprometimento, uma vez que, estes elementos estão na sua maioria relacionados a aspectos intrínsecos. Dando sequência as outras variáveis estudadas, todas foram apresentadas com muita satisfação.

O ambiente de trabalho da instituição foi expresso com muito vigor pela equipe, tendo em vista, que de acordo a análise, as pessoas mantêm relações amigáveis e cooperam umas com as outras com o objetivo de contribuírem para um clima harmonioso. E esse espírito de cooperação que existe na Fundação é essencial para que o trabalho prestado à comunidade cresça sempre mais e desta forma, muitas outras crianças que ainda carecem deste auxílio possam ser alcançadas.

A comunicação, também foi expressa como ideal. Percebeu-se após a pesquisa, que todas mantêm relações interpessoais bem próximas e estão sempre se comunicando. Todas as informações são repassadas entre elas, inclusive mudanças ou decisões que ocorrem.

A questão da liderança também foi colocada com muita satisfação, podendo identificar que as relações entre líder e subordinados são relações de confiança e respeito. Todas elas participam do processo de tomada de decisão, influenciando o funcionamento da

organização como um todo.

Desta forma pode-se concluir que elementos intrínsecos, como foi identificado através do estudo, como amor pelo que fazem, experiência, vontade de ajudar a comunidade e a liberdade que possuem para trabalhar, são elementos que contribuem para que o clima da instituição Didaquê se torne agradável e impulse o comprometimento além de todos os outros elementos que foram tidos como satisfatório: uma boa comunicação, relações interpessoais amigáveis que torna o ambiente de trabalho harmonioso e o bom relacionamento com a liderança. E com o propósito de promover melhorias para a fundação sugere-se que a mesma procure corrigir a falha detectada, como já foi citado, buscando subsídios que lhes favoreça um leque de recursos mais extensos que sejam satisfatórios para realização de um trabalho bem feito.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓTOMO Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil e Finanças**, Ceará, v.1, p. 1-15, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: atlas, 2008.

_____. **O líder eficaz**. 1.ed. São Paulo: atlas,2009.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na Empresa XYZ**. 2011.62f. Monografia- Universidade Federal do Piauí, Picos. Disponível em: < www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf >. Acesso em: 29/04/2014

CERVO, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**.7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas,2007.

CRUZ, Francisco José Albuquerque; et al. Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Ceará, v.3, n.3, p.163-182, 2012.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: atlas, 2012.

DIAS, Donaldo de Souza. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: atlas, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: atlas, 2012.

HEINZMANN, Lígia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Cultura Organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, SP, v.5, n.13, p.4-19, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2 .ed. são Paulo: Atlas, 2011.

MORO, Angélica Balconi; BALSAN, Laércio André Gassen; COSTA, Vânia Medianeira Flores; COSTA, Vivian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Avaliação do Clima Organizacional dos servidores técnico-administrativo de uma instituição pública de ensino. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO. **Anais**. Salvador, 2012. P.15. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf>. Acesso em: 29/04/2014.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas, SP: Papyrus, 2004. Disponível em <books.google.com.br/books?id=72nMi8qNRJsC&pg=PA105&dq=métodos+e+tecnicas+de+p+esquisa&hl=false> .Acesso em: 11 de julho de 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz et al. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**, Porto Alegre, v.8, n.2, p.245-264, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Vanessa Lima de; ALMEIDA, Daniela Pereira dos Reis; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Motivação de equipes em unidades de informação. **Biblios**, São Paulo, n.45, p.40-63, 2011.

SIMONETTI, Paulo Eduardo; MARX, Roberto. Estudo sobre implementação de trabalho em grupos com autonomia: pesquisa quantitativa numa amostra de empresas operandi no Brasil. **Produção**, São Paulo, v. 20, n.3, p.347-358, 2010. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/AOP_200805046.pdf> . acesso em: 02/10/2014.

SORDI, Victor Fraile; BINOTTO, Erlaine; RUVIARO, Clandio Favarini. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 119-134, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=25CC2B5EE99F485BBF5E94945B977069.dialnet01?codigo=4801001>. Acesso em:02/10/2014.

OLIVEIRA, Marilda Tulina da Silva. **Comprometimento organizacional de Meyer e Allen – um estudo de exploração e validação para angola**. 2013. 68f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas). Universidade de Lisboa, Lisboa.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE**ENTREVISTA****Cargo Atual:****Dados Pessoais**

1. Sexo:

 masculino feminino

2. Idade: anos

3. Estado Civil:

 Solteiro Casado Viúvo Desquitado/divorciado**Escolaridade** Primeiro grau incompleto (até a 4^a série) Primeiro grau completo (até a 8^a série) Segundo grau incompleto Segundo grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-graduação incompleta Pós-graduação completa: () especialização () mestrado () doutorado

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

 Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 3 e 5 anos Entre 5 e 10 anos

CLIMA ORGANIZACIONAL

Qual a imagem que você possui do ambiente interno da empresa? Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Considera o ambiente de trabalho tenso?

E o relacionamento com colegas e chefe dentro e fora do ambiente de trabalho é amigável?

Em relação aos seus colegas. Eles demonstram estar dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões? Em situações de conflito, por exemplo, as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas ao invés de ignorá-lo?

Você percebe que existe uma competitividade exagerada no ambiente de trabalho?

COMUNICAÇÃO

No que diz respeito a comunicação. Você acha que ela ocorre de forma eficaz dentro do ambiente de trabalho?

Está satisfeito com o nível de informação que recebe sobre o que está acontecendo na organização?

Se ocorre mudanças elas são comunicadas e explicadas com antecedência?

MOTIVAÇÃO

Quais os fatores que lhe motiva a permanecer na instituição?

Você se considera reconhecido pela o trabalho que presta a organização?

Quais os principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho?

Quais as principais razões pelas quais você trabalha na empresa?

Você se sente satisfeito em saber que o seu trabalho reflete em grandes benefícios para a sociedade?

A organização disponibiliza material adequado à realização do trabalho?

LIDERANÇA

Se sente satisfeito com a capacidade de seu chefe em delegar tarefas e responsabilidades?

O que você me diz em relação à sua autonomia para poder realizar seu trabalho?

Se sente incentivado pela liderança para se aperfeiçoar e buscar sempre novos conhecimentos?

Em relação às orientações prestadas pelo seu líder, você se sente satisfeito com elas? Acha que elas lhes são úteis ou desnecessárias?

Quando lançam ideias e sugestões elas são acatadas pelo líder, ou o mesmo não costuma recebê-las?

Existe participação da equipe junto ao superior com relação às decisões que afetam o trabalho como um todo?

Como ocorre o relacionamento entre o chefe e seus subordinados?