



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**ROMÁRIO JOSÉ ALVES DOS SANTOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE NA VISÃO DOS COLABORADORES DE  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2017**

**ROMÁRIO JOSÉ ALVES DOS SANTOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE NA VISÃO DOS COLABORADORES DE  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S237c Santos, Romário José Alves dos

Clima organizacional: [manuscrito] : análise na visão dos colaboradores de uma instituição de ensino superior, em Campina Grande - PB / Romario José Alves dos Santos. - 2016.

25 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Administração e Economia".

1. Gestão de pessoas. 2. Cultura organizacional. 3. Clima Organizacional I. Título.

21. ed. CDD 658.001

ROMÁRIO JOSÉ ALVES DOS SANTOS

10,0 (dez)  
at Guedes

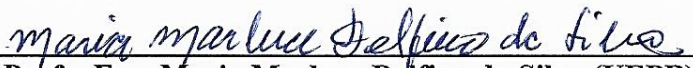
**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE NA VISÃO DOS COLABORADORES DE  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, EM CAMPINA GRANDE – PB.**


Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovado em: 04 de agosto de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)  
Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)  
Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido sabedoria e discernimento para alcançar voos altos e por estar comigo em todos os momentos.

A minha mãe **Neurinete** e ao meu padrasto **Juarez** por todo apoio, amor e dedicação, sempre me orientado e incentivando a nunca desistir dos meus sonhos. Eis que os tenho como meu porto seguro.

As minhas irmãs **Débora**, **Alane** e **Aline**, por tamanha paciência e carinho para comigo, louvo Deus por suas vidas.

Aos meus avos **Salete** e **Josué** (in memoriam), por todo auxílio que me deram ao longo do curso, me apoiando nos momentos de dificuldade, e, sobretudo, por acreditar no meu potencial. Também a minha Avó **Joana**, que sempre acreditou no meu sucesso.

Aos meus tios e tias que me apoiaram durante a trajetória, que ao longo da minha vida souberam me guiar, tio **Silvano** que desde cedo me fez tornar uma pessoa responsável; às minhas tias **Janete** e **Dade** pelo carinho que tem para comigo; tio **Berg** pelos incansáveis conselhos de vida; tio **Cicero** (in memoriam) a que tenho tamanha admiração.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> **Maria Dilma Guedes**, por tamanha dedicação e amor pelo que faz, a você minha eterna admiração.

Aos professores do Departamento de Administração que me acompanharam durante toda a graduação, em especial as professoras **Yêda** e **Marluce**, por fazerem parte da banca examinadora.

A todos que contribuíram diretamente ou indiretamente para minha formação, muito obrigado.

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE NA VISÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, EM CAMPINA GRANDE – PB.

SANTOS, Romário José Alves dos<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

## RESUMO

No contexto das constantes transformações e das novas perspectivas organizacionais, as instituições vêm focando sua atenção na satisfação, no comprometimento e na motivação de seus colaboradores, buscando formas de desenvolver ações que provoquem melhorias na qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente o clima organizacional tornou-se um fator primordial para eficácia organizacional, e suas variáveis passaram a ser consideradas determinantes para a motivação dos funcionários. Neste contexto, este artigo teve como objetivo analisar o clima organizacional na visão dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, em Campina Grande – PB. Para atingir o objetivo proposto adotou-se um modelo de estudo de caso, seguido de pesquisas exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. O público-alvo foi composto por um universo de quatorze colaboradores, e como instrumento de pesquisa, utilizou-se uma enquete, na qual os participantes da pesquisa puderam responder livremente. Nos resultados verificou-se que a maioria, afirmou que o clima organizacional é favorável; mas, mesmo achando o clima favorável, a maior parte, sugeriu melhorias, destacando-se com maior frequência: comunicação entre as pessoas e os departamentos; benefícios; relacionamento formal e mais efetivo; salários mais compatíveis; e com menor frequência: maior cooperação; mais valorização e feedback. Assim, a instituição deverá considerar os resultados e traçar estratégias que sirvam de subsídios para melhorar a satisfação dos colaboradores, contribuindo de forma significativa, para um clima organizacional, cada dia mais satisfatório.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Clima Organizacional.

## ABSTRACT

In the context of constant transformations and new organizational perspectives, institutions have focused their attention on the satisfaction, commitment and motivation of their employees, seeking ways to develop actions that lead to improvements in the quality of life at work and, consequently, Was a primary factor for organizational effectiveness, and its variables were considered to be determinants of employee motivation. In this context, this article aimed to analyze the organizational climate in the view of employees of a Higher Education Institution, Campina Grande - PB. To reach the proposed objective, a case study model was adopted, followed by exploratory, descriptive, bibliographical, field research, with a qualitative and quantitative approach. The target audience consisted of a universe of fourteen collaborators, and as a research tool, a survey was used, in which the participants of the research were able to respond freely. In the results it was verified that the majority, affirmed that the organizational climate is favorable; But even if it found the climate to be favorable, most of them suggested improvements, with a higher frequency: communication between people and departments; benefits; formal and more effective relationship; more compatible salaries; and less frequently: greater cooperation; more appreciation and feedback. Thus, the institution should consider the results and devise strategies that serve as subsidies to improve employee satisfaction, contributing significantly to an organizational climate, each day more satisfactory.

**Keywords:** People Management. Organizational culture. Organizational Climate.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <romario.alves-adm@outlook.com>

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>7</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	7
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	9
2.3.1	Relações entre Cultura Organizacional e Clima .....	10
2.3.2	Tipos de Clima Organizacional.....	12
2.3.3	Indicadores de Clima Organizacional .....	13
2.3.4	Porque avaliar o Clima Organizacional.....	13
2.3.5	Fatores que contribuem para um Clima Organizacional positivo .....	15
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS .....	17
4.2	ANÁLISES DOS DEPOIMENTOS.....	18
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que na atualidade as mudanças são rápidas em todos os setores da sociedade, fazendo com que as organizações adotem novas configurações em seus processos; tentando assim, aumentar seus índices de competitividade e produtividade. Levando em consideração, que tais mudanças afetam diretamente todo e qualquer tipo de organização, os mercados, processos e pessoas; a sobrevivência das empresas passa a depender da sua capacidade de adequar seu ambiente interno à essas constantes mudanças.

Neste novo cenário, observa-se que, nas organizações, os níveis de satisfação e motivação no trabalho são muito baixos, o que compromete a realização dos objetivos organizacionais. Sendo assim, as questões relacionadas às pessoas devem ser ressaltadas para aquelas empresas que visam criar valores e obter resultados, levando em consideração que tais questões são de fundamental importância no processo de agregação de valores intangíveis, quando se busca obtenção de vantagens competitivas.

Assim, percebe-se que o clima organizacional, passa a ser uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, permitindo avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, o nível de satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, ressalta-se que toda organização tem sua cultura, e desta, resulta o clima. Portanto, vale salientar que, na atual conjuntura, administrar o clima organizacional tornou-se uma ação estratégica para toda e qualquer organização que se preocupa com a qualidade, lembrando que, para atingir a qualidade total, faz-se necessário oferecer aos seus colaboradores um ambiente harmonioso que proporcione boa qualidade de vida no trabalho. Diante do exposto, questiona-se: Qual a visão dos colaboradores quanto ao clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior, em Campina Grande – PB?

Neste contexto, este artigo tem como objetivo principal analisar na visão dos colaboradores, o clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior, em Campina Grande – PB.

Considerando que, através de uma pesquisa sobre clima organizacional, identifica-se a satisfação dos colaboradores, bem como prováveis causas que irão desestimular e reduzir o desempenho, ou ainda afetar direta ou indiretamente a satisfação do cliente externo, justifica-se a relevância do tema.



Assim, para melhor compreensão, este trabalho foi estruturado, numa sequência lógica, composta por: Resumo, Abstract, Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação dos Resultados; Considerações Finais e Referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Diante de tantas mudanças e ambientes marcados por constantes transformações, ainda é possível perceber o real valor do capital humano nas organizações, onde as pessoas constituem o diferencial competitivo organizacional. Através desse contexto surgem novos conceitos para a Administração de Recursos Humanos (ARH), abrindo espaço para a nova Gestão de Pessoas. Dessa maneira Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001, p. 21), dizem que,

Nesta era de economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Percebe-se a importância da ARH no auxílio às organizações que visam alcançar seus objetivos e realizar sua missão, buscando sempre contribuir para que a mesma consiga melhores resultados, proporcionando competitividade, pessoas bem treinadas e motivadas na organização, aumentando a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolvendo e mantendo qualidade de vida no trabalho, administrando e impulsionando a mudança.

Conforme Chiavenato (2005, p. 5), “[...] o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas”. Gerando dessa forma, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, onde cada uma das partes depende da outra.

Neste âmbito, Lacombe (2005, p. 14) afirma que, “É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que podem ser felizes e ter qualidade de vida [...]”. Complementado, França (2007, p. 4-6) diz que,

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social.

É percebido, que as organizações possuem normas internas, que utilizam para gerenciar pessoas, e são criadas de acordo com o cenário que estão envolvidas, para isso buscam fazer uma criteriosa observação em fatores como: meio ambiente, cultura, economia, histórico, cadeia de agregação de valores, como também a tecnologia no patamar do mercado.

De acordo com Macêdo et al. (2012, p. 171),

A sobrevivência e o sucesso das organizações dependem da satisfação das demandas de suas partes interessadas. (...). As organizações eficazes são movidas por gente competente, comprometida e emocionalmente equilibrada. Entretanto, a força de trabalho só desenvolve esse perfil em função de políticas e práticas de gestão de pessoas de alta qualidade.

Face ao exposto, percebe-se a importância da Gestão de Pessoas, desde que, através de suas políticas e práticas, leve o colaborador a comprometer-se com as causas e objetivos organizacionais, integrando-os à cultura organizacional.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura em seu sentido amplo pode ser entendida como a identidade basilar de um grupo, entidade, que por sua vez expressa a origem e os anseios destes, é, portanto, a construção do significado social e normativo. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham, possibilitando o seu desenvolvimento, ou sua falência, outrora, consiste em manifestações por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Destarte, a cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras e percepções, entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. Que, por sua vez, encorpa as premissas existenciais e dissemina no ambiente organizacional.

Conforme Robbins (2002), a finalidade da Cultura Organizacional é dar uma direção, uma identidade para a empresa, dizendo que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”. Portanto, representa a forma como as pessoas enxergam o mundo em que vivem, e nessa visão os povos garantem a manutenção e adaptação de seus grupos, levando em consideração as diferenças de cada um, em suas diversas vertentes possibilitando um resultado de união em torno de sua cultura.

Conforme Luz (2003, p. 14), “A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. [...] Ela representa um conjunto de crenças,

valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras”.

Ainda, segundo Robbins (2005), a cultura organizacional é a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Corroborando, França (2007, p. 141), diz que: “O ser humano é fruto da sociedade e da cultura em que está inserido, e é por meio das relações de interdependência entre seus semelhantes que o ser humano sobrevive”.

Pode-se afirmar que a cultura se assemelha a um perfume, cuja finalidade consiste na impregnação de sua essência, no âmbito organizacional ela exala todas suas premissas no ambiente, que, por conseguinte envolve os colaboradores. É, portanto, uma dimensão complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões, até que o grupo aprenda a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Servindo, destarte, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade (FLEURY, 2007).

Em consonância com pensamentos pregressos, Chiavenato (2010, p. 172), afirma que “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores atitudes e expectativas, compartilhada por todos os membros da organização. [...]”. É válido ressaltar que cada empresa tem a sua cultura e isto, irá determinar se o clima organizacional é favorável ou desfavorável.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Lima e Albano (2002) defendem o clima organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O bom desempenho pode ser afetado pelo clima organizacional que influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Na visão de Rizzatti (2002, p. 27), o clima organizacional é:

É um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham,

bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes, instituições privadas e públicas.

Partindo dessa percepção, o clima reafirma a postura em que os colaboradores estão emersos, exercendo uma função construtora de resultados, considerando que, facilita e possibilita harmonia no ambiente refletindo de maneira auspiciosa os anseios organizacionais, em contrapartida pode ser um estopim para o insucesso, gerando desconforto e conflito entre os colaboradores, favorecendo a insatisfação e contribuindo na regressão dos objetivos pessoais e coletivos, uma vez que impacta diretamente no rendimento e na qualidade de vida no trabalho.

Para Luz (2003, p. 12), “Clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento”. Logo, quando os funcionários estão satisfeitos no ambiente de trabalho, reflete no clima, que provavelmente será satisfatório.

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização à qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, às expectativas e às necessidades dos integrantes de uma organização (DIAS, 2004, p. 186).

Assim, pode-se afirmar que Dias (2004) corrobora com Luz (2003), quando associa o clima organizacional à satisfação; sendo que vai mais além, acrescentando as expectativas e necessidades de integração.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente da empresa. Está vinculado a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert (LACOMBE, 2005, p. 236).

Isto posto, reitera a necessidade visível da gestão efetiva do clima organizacional, como estratégia que conduz a uma relação harmoniosa os objetivos, conduzidos por metas atreladas a integração e envolvimento de todos os agentes, guiados por premissas (cultura) interligadas aos sentimentos (clima) fazendo gerar resultados satisfatórios.

### **2.3.1 Relações entre Cultura Organizacional e Clima**

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 241), a relação entre clima e cultura organizacional está disposta da seguinte maneira:

Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjunturalmente. Os

“momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados.

Com efeito, o clima pode ser entendido como o indicador que aponta a satisfação dos colaboradores em relação a cultura da organização e seus desdobramentos, tais como, a gestão, os processos de comunicação, a valorização do capital humano, e principalmente a identificação entre as partes.

Em concordância, entende-se que são inúmeros fatores da cultura que contribuem para o clima organizacional vigente, existindo uma espécie mão-dupla que corrobora para a criação do clima, de um lado os aspectos comportamentais dos colaboradores e do outro a cultura que predomina o ambiente organizacional.

Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é causa e clima é consequência. [...] A cultura se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia-a-dia. Essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham (LUZ, 2003, p. 20).

O autor ainda explica que, “Outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo” (idem, p. 21). Desse modo, quem determina o clima é a cultura estabelecida na organização.

Para Fleury (2002), o clima está relacionado à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. O clima organizacional se refere, assim, a um aspecto “meteorológico”: ela retrata um estado momentâneo da organização e pode ser alterado de uma hora para outra, em virtude de um evento qualquer, e cultura possui amplitude maior, onde, conforme os objetivos organizacionais retomam seus objetivos primeiros.

O clima pode ser compreendido como um reflexo da cultura, ou melhor, dizendo, o reflexo dos efeitos da cultura na organização numa visão macro, consiste na inclinação ou elevação tendenciosa em que os anseios dos colaboradores ou suas necessidades são atendidos. Segundo Schein (2009), consiste em um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e os elementos externos.

Outro ponto crucial, é que o clima organizacional é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho, onde implica dizer que a cultura e o clima exercem uma função importante na vida do colaborador. Para Bowditch, citado por Lemos

(2007), os termos *clima e cultura organizacional* fazem referência ao mesmo conceito.

De acordo com a definição proposta por Shein (2009), a cultura organizacional possui um estado dinâmico, podendo ser incorporada, alterada e transmitida aos outros membros da organização. Nesse sentido, esse tipo de cultura tem como oferecer soluções estáveis para problemas de integração interna e adaptação externa.

### **2.3.2 Tipos de Clima Organizacional**

Segundo Luz (2006), o Clima Organizacional, pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o colaborador sente-se motivado, disposto e comprometido com os objetivos da empresa, honrando e “vestindo a camisa” da organização.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas quando dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários (idem, p. 31)

Neste contexto, entende-se por características positivas aquelas que envolve os colaboradores a ponto de resultar em satisfação pessoal e coletiva que transborda no ambiente, é portanto, um ambiente salutar.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham (idem, p. 31).

“Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO, 2005, p. 268).

Destarte, cabe a empresa fornecer insumos para a promoção de um ambiente salutar, longe da onerosidade, ambiente capaz de gerar energia positiva e que conseqüentemente resulte na boa produtividade e qualidade de vida dos funcionários, tendo em vista que a contrapartida de um colaborador satisfeito é o resultado satisfatório da organização.

### 2.3.3 Indicadores de Clima Organizacional

Luz (2006, p. 32-4), traz como indicadores do clima organizacional os seguintes: turnover, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico. Expondo da seguinte maneira:

- **Turnover.** O *turnover* ou a rotatividade de pessoas pode representar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta algo na empresa para satisfazê-las.
- **Absenteísmo.** Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado pelo *turnover*.
- **Pichações nos Banheiros.** Os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. [...] As portas e paredes dos banheiros representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus gestores ou da forma como a empresa conduz seus negócios.
- **Programas de Sugestões.** [...] malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.
- **Avaliação de Desempenho.** [...] Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa [...].
- **Greves.** [...] revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
- **Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais.** [...] A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai [...] determinar um clima tenso ou agradável.
- **Desperdícios de Material.** Muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais [...]. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.
- **Queixas no Serviço Médico.** Os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário. Lá os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Logo, todos esses indicadores refletem no clima organizacional de forma positiva ou negativa que, por conseguinte acarretará nos resultados, é, portanto, uma maneira de apontar as necessidades e expectativas dos colaboradores.

### 3.3.4 Porque avaliar o Clima Organizacional

A Administração de Recursos Humanos deve em caráter constante avaliar o clima organizacional, pelo simples fato do gerenciamento e desenvolvimento de pessoal. Todavia, faz

parte da missão da ARH proporcionar aos colaboradores um clima agradável, tornando a mão de obra efetiva, capaz de executar cada vez melhor as atividades atribuídas, em concordância a satisfação e motivação individual e coletiva. Destarte, ela tem o dever de diagnosticar com periodicidade o clima organizacional, como intuito de constatar a execução de sua missão.

De acordo com o exposto, Luz (2006, p. 22-24), apresenta cinco pontos relevantes que enfatizam a competência da ARH nesse papel:

1. Porque é uma das suas principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte de sua missão.
2. Porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios.
3. Porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos.
4. Porque o desempenho dos recursos humanos, afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação [...].
5. Porque a recessão, o intenso uso da automação, o aumento da concorrência, assim como, as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o downsizing, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas.
6. Porque as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação do clima organizacional.

Conforme expõe o autor, apesar de competir a ARH avaliar o clima organizacional, toda empresa deve ter ciência do grau de satisfação e motivação de seus funcionários, uma vez que o desempenho dos mesmos depende da associação de alguns elementos, tais como, sua capacitação e motivação para o trabalho.

Neste contexto, Almeida Junior (2005, p. 52), corrobora, afirmando que: “(...) o clima organizacional repercute sobre a motivação dos membros da organização e sobre o seu próprio comportamento (...)”. Assim, como existe variabilidade no comportamento do indivíduo, alguns fatores deverão ser levados em consideração: produtividade, satisfação, rotatividade, adaptação, dentre outros.

A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).



Nesse contexto, através da pesquisa de clima organizacional, as empresas têm ferramentas para elaborar projetos a partir das opiniões dos funcionários em relação à corporação, fazendo com que eles percebam que fazem parte do processo e são importantes, melhorando assim o relacionamento entre eles. Por isso é fundamental conhecer e administrar o clima organizacional. Ele retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e aponta a predisposição para apoiar a implantação e manutenção dessas novas filosofias gerenciais (LUZ, 2003, p. 14-15).

### 2.3.5 Fatores que contribuem para um Clima Organizacional positivo

Segundo Sirota, Mischkind e Emeltzeri (2005, *apud* ARAÚJO, 2006, p. 4-5), existem três fatores que contribuem no fortalecimento de um clima positivo de uma empresa. São eles:

**Equidade:** no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação às avaliações realizadas ou eventuais conflitos interpessoais. O clima organizacional será tão melhor quanto melhor for a resposta de superiores a estas questões;

**Realização:** há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório. Isso pode ser verdade se entendermos que realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. [...] mas realização pode ser, também, entendida como um pouco mais do que isso. Estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente que atinjam a população mais diretamente [...];

**Companheirismo:** embora conheçamos que competição entre pessoas da mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma realização amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição.

Na percepção dos autores é imprescindível acoplar esses três fatores, usando-os como base que sustenta um clima agradável, ou uma tentativa de torna-lo gradativamente, um ambiente, que por vez que consiste num local onde as pessoas passam parte da sua vida. Assim, faz-se necessário essa interação entre si e com o meio em que estão inseridos.

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Alves (2007, p. 61), “Considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, quanto, e de que

maneira se pretende captar a realidade e seu fenômeno”. Deste modo, o presente artigo tem como objetivo analisar o clima organizacional na percepção dos colaboradores de uma IES privada da cidade de Campina Grande-PB e o que poderá ser feito para melhorar o clima e seus indicadores. Para a elaboração do trabalho, tomou-se base a classificação de Vergara (2011), que diz que a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins: **Exploratória** “Se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”. (GONSALVES, 2001 p. 65). **Descritiva** que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Trata-se de pesquisa exploratória em virtude do pequeno número de trabalhos publicados acerca do tema; e descritiva, haja vista que foram registradas as percepções dos próprios colaboradores.

Quanto aos meios: **Bibliográfica** que “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental” (CERVO; BERVIAN, 2002 p. 65). Considerando que a estrutura basilar desse trabalho firmou-se em conceitos de vários estudiosos da área. **Estudo de caso** na visão de Tachizawa (2006, p. 61) “ O artigo representativo de um estudo de caso deve ser desenvolvido, a partir da análise de uma determinada organização. Desta forma, o estudo de caso executado foi considerado apenas uma empresa Uma IES privada de Campina Grande- PB. **Pesquisa de campo** para Gil (2007, p.44) “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações acerca de um problema”. Assim sendo, foi aplicada uma enquete junto aos colaboradores de um IES de Campina Grande - PB.

Adotou-se, também, os métodos: **Qualitativo** e **Quantitativo**. Qualitativo, pois segundo Gonsalves (2001, p. 68), “preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as suas práticas [...]”. Quantitativo que conforme Richardson (2011, p. 60), “[...] como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”. Assim, foi realizada uma análise, na percepção dos participantes da pesquisa; e também, utilizou-se a estatística, considerando que foram apresentados gráficos.

Quanto ao universo e instrumento de pesquisa segundo Gonçalves (2001, p. 30), “população (ou universo) é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração”. Neste contexto, atualmente a IES privada, em Campina Grande-PB, objeto deste estudo, conta com um total de 14 (quatorze) colaboradores, desta forma foi aplicada com 100% dos colaboradores que expressaram espontaneamente seu ponto de vista.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se uma enquete, contendo duas perguntas concisas e objetivas, possibilitando aos colaboradores a expressão de sua percepção acerca do tema. A pesquisa foi feita mediante contato pessoal com os funcionários no ambiente de trabalho, pelo pesquisador, entre os dias 06 a 10 de março.

A organização do material e análise do conteúdo proveniente da coleta dos dados resultou numa análise segundo Bueno (2013), que afirma que é possível descobrir respostas para questões formuladas e também confirma-las ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho investigativo. Destarte, após a transcrição dos depoimentos, sucedeu-se a análise qualitativa dos mesmos, associada a visão de: Almeida Junior (2005), Chiavenato (2010), França (2007), Lacombe (2007), Luz (2003-2006) e Macêdo et al. (2012).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Para alcançar o objetivo traçado foi aplicada uma enquete com todos os colaboradores da IES privada, em Campina Grande- PB, onde foi viável o levantamento das diversas opiniões a fim de analisar o que poderá ser feito para melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho. A enquete proposta apresentou as seguintes perguntas: **O Clima Organizacional é favorável? O que poderá ser feito para melhorar o Clima Organizacional desta empresa?** A seguir serão apresentados os depoimentos na íntegra e respectivamente a análise dos mesmos.

- **Depoimento 1:** “É favorável à medida que a composição do clima organizacional é feita de forma clara e positiva, preservando valores internos, tanto da missão da empresa, quanto dos objetivos dos colaboradores para com ela. Uma das formas de melhoria seria a boa relação com os envolvidos e engajamento total dos mesmos”.
- **Depoimento 2:** “Sim. Tendo em vista que julgo o clima atual favorável, não vejo necessidade de mudança.”
- **Depoimento 3:** “Sim. A integração dos colaboradores auxilia na obtenção de um clima harmônico. No entanto, como todos os colaboradores são íntimos reduzir um pouco a ‘liberdade’ (na organização) resultava em um clima mais respeitoso e ainda assim harmônico”.
- **Depoimento 4:** “Sim. Pois, dentro de um ambiente de trabalho, temos o essencial um clima harmônico para o fluir do exercício das funções. Assim trazendo a missão

principal à compreensão das necessidades, preocupação e percepções dos colaboradores de determinada empresa, uma sugestão de melhoria seria a maior cooperação”.

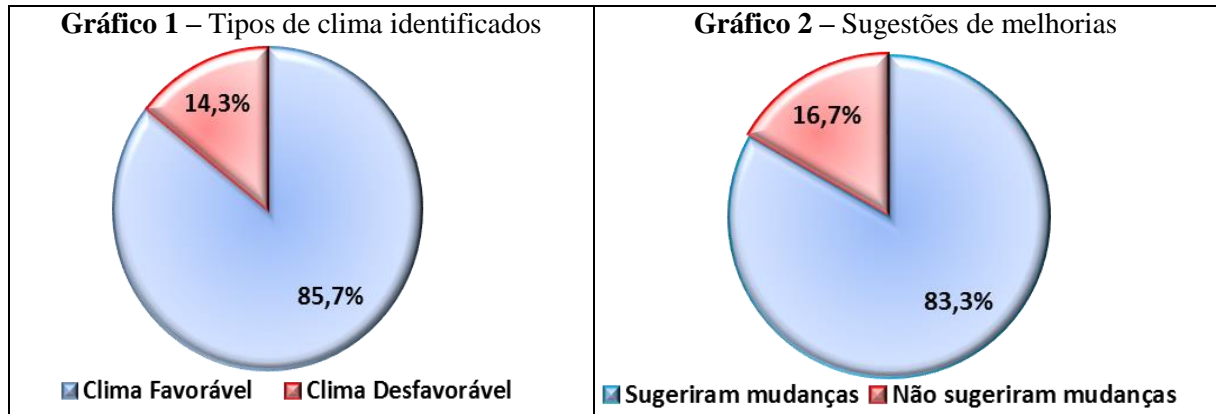
- **Depoimento 5:** “No meu ponto de vista, o clima organizacional é bastante favorável, pois encontro-me satisfeito com a equipe e a organização, contudo seria conveniente para a melhora do clima uma maior comunicação entre os departamentos ”.
- **Depoimento 6:** “Sim. Na minha percepção o clima é favorável, possibilitando um ambiente prazeroso de se trabalhar, se tornaria melhor se houvesse melhor comunicação entre os membros”.
- **Depoimento 7:** “O clima é bom, porém falta maior comunicação e feedback”.
- **Depoimento 8:** “Sim. O clima é agradável a ponto de facilitar o convívio, bem como o trabalho é salutar, é carente apenas de benefícios”.
- **Depoimento 9:** “Não vejo necessidade de alteração do clima, uma vez que o mesmo é favorável aos colaboradores da organização”.
- **Depoimento 10:** “O clima em si é bom, porém deveria haver maior valorização e salários compatíveis”.
- **Depoimento 11:** “O clima possibilita outra visão de trabalho, não torna o ambiente oneroso, é prazeroso trabalhar nesta empresa, contudo sinto a falta de benefícios”.
- **Depoimento 12:** “Não. Há falta de benefícios, e o salário poderia ser mais atrativo”.
- **Depoimento 13:** “O clima é muito bom, me sinto bem trabalhando na empresa, se houvesse um reconhecimento mais efetivo o clima elevaria”.
- **Depoimento 14:** “Não. A falta de comunicação dificulta os processos, desse modo para melhorar o clima é necessário alinhar a comunicação”.

## 4.2 ANÁLISES DOS DEPOIMENTOS

Como já foi mencionado anteriormente, participaram da pesquisa 14 colaboradores. Destes, 12, ou 85,7%, a maioria, afirmou que o clima é favorável; e apenas 02, ou 14,3%, disseram que o clima organizacional é desfavorável (Gráfico 1).

É válido mencionar que, dos 12 colaboradores que acharam o clima favorável; 10, ou 83,3%, a maioria, sugeriu melhorias, destacando-se com maior frequência: comunicação entre as pessoas e os departamentos; benefícios; relacionamento formal e mais efetivo; salários mais compatíveis; e com menor frequência: maior cooperação; mais valorização e feedback.

Apenas 02, ou 16,7% confirmaram que nada deveria mudar, pois o clima é favorável (Gráfico 2).



Fonte: Pesquisa direta, 06-10/mar./2017.

Analisando-se a visão dos colaboradores, por ordem de importância, no que concerne às melhorias propostas, destacaram-se:

**Comunicação entre as pessoas e os departamentos**, foi o aspecto mencionado com maior frequência. Sabe-se que a comunicação é um processo de transferência de informações, ideias e significados entre duas ou mais pessoas; entretanto, para que haja comunicação, faz-se necessário a compreensão e e/ou feedback. Quando se reporta à comunicação, Lacombe (2005, p. 239), diz que: “[...]. O administrador vive num oceano de comunicação. Comunica-se com os chefes, como seus pares, com os subordinados, com seus clientes internos e externos durante todo o tempo em que está trabalhando”. O autor, afirma ainda, que:

Além das comunicações pessoas do chefe com os subordinados, temos de considerar também as comunicações gerais da empresa com os funcionários. Para isso existem, além das comunicações informais, muitos canais a serem usados pelas empresas, dentre os quais, destacamos: quadro de avisos ou murais, reuniões periódicas de equipes, boletins oficiais, relatórios anuais, jornais internos da empresa (house organs), reuniões itinerantes, correio eletrônico, vídeo e circuitos internos de televisão, intranet, seminários e eventos para comunicações (idem, p. 250).

No que concerne a IES objeto de estudo, a comunicação é imprescindível para a realização eficiente dos processos e é feita de diversas maneiras, desde a comunicação informal entre os agentes da comunicação, que são os colaboradores distribuídos em diferentes áreas, como também através de quadro de avisos, este por sua vez possui um índice de utilização maior, e, por conseguinte, o uso de correio eletrônico, intranet e jornais internos, utiliza-se de reuniões periódicas como ferramenta de planejamento, e disseminação de informações, sobretudo, para haver homogeneidade na comunicação

a fim de evitar falhas ou ruídos na mesma, sabe-se que os desvios na comunicação acarreta inúmeros prejuízos, gera retrabalho e insatisfação.

O segundo aspecto mais mencionado pelos colaboradores foi **Benefícios**. Além dos salários as empresas concedem benefícios, monetários ou não, que são necessários para manter os colaboradores satisfeitos. Assim, enquanto são mantidos na organização, precisam ser agradados e os benefícios são indispensáveis. Para Chiavenato (2010, p. 340), “Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamentos adicionais dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”. Ainda, segundo o autor, “os salários incluem em série de variedade de facilidades, tais como: “assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de pensão ou aposentadoria” (idem, p. 341). Continuando o autor diz que: “no caso de pessoal de nível mais elevado, chegam a incluir fornecimento de automóvel, casa, escola para os filhos, clube para a família, passagens e estadas no período de férias, cartões de crédito e planos especiais de saúde e seguro de vida”.

Com relação a IES investigada, percebe-se que existe uma carência no tocante a benefícios, que segundo o autor mencionado, consiste na concessão dos mesmos de forma monetária ou não, contando com o subsídio de transporte e a flexibilidade em relação a horário, na medida em que dependendo da situação, dispensa o colaborador de suas atividades sem que haja o desconto em virtude da sua ausência naquele instante, se transformando em uma facilidade e regalia. Destarte, pode-se destacar a presença do salário emocional que não é representado por cifra; contudo, consiste num conjunto de incentivos emocionais tornando um clima positivo e diminui a distância dos objetivos da empresa e individual, uma vez que haverá o envolvimento significativo do colaborador e empresa.

O terceiro aspecto foi **Relacionamento formal e afetivo**. Pode-se afirmar que se trata de uma ligação profissional e afetiva, ou de amizade entre os colaboradores que tem os mesmos objetivos e interesses. Desta forma, em qualquer tipo de relacionamento estão presentes: comunicação, convivência e atitudes que devem ser mútuas; e quando se trata de um bom relacionamento, nota-se nitidamente a existência de confiança, respeito, empatia e harmonia entre todas as envolvidas. Conforme Luz (2005, p. 43), “o relacionamento interpessoal avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos”.

É válido ressaltar que segundo os participantes da pesquisa deverá haver um equilíbrio nas relações de trabalho e afetiva, uma vez que ao ultrapassar os limites resulta num ambiente insalubre; contudo, é nítido o companheirismo e a harmonia, transformando num elo de

confiança e parceria. Todavia é imprescindível a ponderação da afetividade para que assim os objetivos sejam uniformes e não venha a implicar na efetividade do trabalho.

**O quarto aspecto diz respeito a Salários mais compatíveis.** É óbvio que, todo colaborador aspira por salários melhores, considerando que se trata de um indicador de satisfação que irá estimulá-lo e ajudá-lo a ter uma qualidade de vida melhor, envolvendo os familiares, contribuindo para maior produtividade e conseqüentemente empatia no ambiente de trabalho. Na visão de França (2007, p. 65), “[...] o salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal)”. A autora destaca quatro aspectos como: sociais (status e prestígio); psíquicos (estímulo para produzir com eficiência); organizacionais (salários que se diferem conforme o nível hierárquico); econômicos (renda – determinação do consumo): institucional (direitos do trabalhador – salário mínimo; décimo terceiro salário; irredutibilidade do salário; adicional por trabalho noturno; entre outros); políticos (organizações, sindicatos e empregados exercem poderes para influenciar nos salários): e éticos (determinara um salário que seja justo para o empregador e empregado).

Diante do fator salário, é perceptível por parte dos colaboradores a necessidade de salários mais atrativos, de benefícios palpáveis, é fato que, todos aqueles que exercem trabalho remunerado anseia salários sempre maiores. Dentro dos aspectos destacados pela autora, no que concerne salário, atrelada a visão dos colaboradores percebe-se a atenção para os aspectos organizacionais, institucionais e éticos.

Com menor frequência, segundo os colaboradores, também por ordem de importância, destacaram-se:

**Maior cooperação.** Observa-se que segundo uma minoria de respondentes da pesquisa, deverá haver mais cooperação, ou seja, apoio mútuo entre os colaboradores. De acordo com Almeida Junior (2005, p. 53), “Cooperação: é um sentimento dos membros da empresa sobre a existência de um espírito de ajuda por parte dos setores diretivos e de outros que estão empenhados no grupo”.

Logo, a organização pesquisada, vê-se que existe cooperação, a exemplo de: apoio em diversas atividades por meio de incentivos e transmissão de conhecimentos, a colaboração entre os membros, mas deverão ser traçadas estratégias, tais como: ter maior atenção aqueles que estão chegando à organização a fim de inseri-los mais rapidamente na rotina laboral o que provavelmente irá melhorar os processos, resultado em um trabalho eficiente e satisfatório.

Outro aspecto mencionado foi **Feedback**. Todo colaborador deseja ter conhecimento quando alcança ou não, os resultados esperados. Assim, faz-se necessário dar este feedback ao colaborador, seja positivo ou negativo. Neste último, é preciso, muita sensibilidade, para não

gerar conflitos, diante da insatisfação. Conforme Macêdo et al. (2012, p. 28). Trata-se de dar feedback a alguém sobre seus níveis de desempenho na função ou sobre seu modo de se relacionar com as demais pessoas (...)"

Assim, para satisfação dos colaboradores, a IES deverá desenvolver a rotina de conceder respostas ao trabalho do colaborador o que chamamos de feedback, onde o mesmo terá o conhecimento do desempenho funcional, desse modo representa uma ferramenta de melhoria, uma vez que, ao detectar falha no seu desempenho o colaborador irá se esforçar para mudar este cenário, e para aqueles que já desempenham um trabalho idôneo a resposta é motivo de satisfação e valorização, visto que o seu trabalho está sendo reconhecido, contudo faz-se necessário saber corrigir da maneira correta a fim de não gerar transtornos.

**Mais valorização.** As organizações devem ter como uma das prioridades constantes, valorizar seus colaboradores. Quando, por exemplo, alguém é elogiado, diante de outras pessoas, ficará muito feliz, pois passará a ser visto, como um bom funcionário. Logo, pequenos elogios, podem ser a motivação que os colaboradores precisem para continuar desenvolvendo um bom trabalho, sentindo-se mais valorizados, tornando-se mais produtivos e felizes em seus papéis. Portanto, trata-se de uma variável organizacional, que conforma Luz (2003, 45), "identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos".

Neste contexto, de certa forma a instituição poderia adotar a prática de, nos pequenos gestos e ações, valorizar o capital humano, este por sua vez é o responsável pela obtenção dos resultados, o colaborador elogiado desperta em si o interesse em fazer sempre mais e melhor, afinal o elogio é o tempero que deixa o trabalho com mais sabor. Destarte, tratar esse aspecto com mais atenção irá resultar num ambiente de trabalho salutar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme foi evidenciado, a Gestão de Pessoas vem sofrendo, nos dias atuais, várias transformações dentro das organizações. Desta forma, fica fácil observar a fundamental importância em analisar a satisfação dos colaboradores dentro destas empresas.

Ressalta-se que, uma das formas de analisar a satisfação dos colaboradores é através de pesquisas de clima organizacionais, haja vista que são muito importantes para medir o que as pessoas sentem na organização. Com a pesquisa é feito um diagnóstico dos problemas, no qual é possível atacar efetivamente e melhorar o clima de trabalho das pessoas. Também com a



avaliação sobre Clima, pode-se obter conhecimento real dos problemas e destacar potencialidades e fragilidades da empresa; e conseqüentemente, traçar estratégias de melhorias, que provavelmente irão servir de subsídios para a construção de um Clima Organizacional favorável.

Neste sentido, a análise do clima organizacional da IES, objeto deste estudo, foi de grande contribuição para que sejam adotadas novas mudanças, em sua política interna, haja vista que, o nível de satisfação dos colaboradores, afeta, de maneira direta, na motivação e no comprometimento no ambiente de trabalho.

Sendo assim, de acordo com a pesquisa aplicada junto aos colaboradores, que objetivou analisar o clima organizacional na visão dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, em Campina Grande – PB.

Nos resultados, a maioria dos colaboradores, afirmou que o clima organizacional é favorável; mas, mesmo achando o clima favorável, melhorias foram sugeridas.

Por ordem de importância, no que concerne às melhorias propostas, destacaram-se com maior frequência: comunicação entre as pessoas e os departamentos; benefícios; relacionamento formal e mais efetivo; salários mais compatíveis; e com menor frequência: maior cooperação; mais valorização e feedback.

Assim, para melhorar cada vez mais a satisfação dos colaboradores, recomenda-se que a IES trace algumas estratégias, tais como: desenvolver a efetividade da comunicação, criando canais eficientes; promover benefícios além dos existentes; conscientizar os colaboradores para um relacionamento mais equilibrado; promover um ambiente cada vez mais cooperativo; valorizar o trabalho de maneira mais corriqueira; e utilizar o feedback como uma ferramenta de melhoria.

É válido ressaltar que o objetivo proposto foi alcançado, considerando que através dos resultados apresentados, pode-se observar a visão dos colaboradores com relação ao clima organizacional da organização objeto de estudo; que apesar de favorável, a organização deverá continuar investindo do seu capital humano.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, José Olival Moreira de. **Clima organizacional na implementação de programa de qualidade**. São Paulo: Arké/UNIFAI, 2005.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BUENO, C. A. **A prática docente num estágio supervisionado no ensino médio: a relação com os saberes docentes**. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Educação Física). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais. Bauru, 2004.

CERVO, Amado I. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3. ed. Campinas-SP: Alínea, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. 2.ed. Campinas- SP: Alínea, 2001.

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

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

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40 - ago. 2002. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; Cunha, Neisa Maria Martins da. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 12. reimp. (rev. e ampliada). São Paulo: Atlas, 2011.

RIZZATTI, G.; DUARTE, D. C. **Fatores motivacionais para trabalho na visão dos funcionários do Centro Socioeconômico da UFSC** (IV Semana de Pesquisa da UFSC), 2002.

ROBBINS. S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

\_\_\_\_\_; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.