

# Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção

---

**AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**EVALUATION OF BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE STATE OF MINAS GERAIS**

**Nayara Amaral Santos<sup>1</sup>**

**Vitor Hugo dos Santos Filho<sup>2</sup>**

**Ana Laura Canassa Basseto<sup>3</sup>**

**Luís Fernando Paulista Cotian<sup>4</sup>**

**RESUMO:** Este estudo teve por objetivo avaliar o comportamento e o clima organizacional em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de Minas Gerais. O trabalho utilizou da metodologia Estudo de Caso, na qual em conjunto com uma revisão bibliográfica subsidiou o referencial teórico do estudo. Buscou-se com este trabalho as respostas para as questões oriundas ao grau de satisfação em alguns aspectos apontados com relação a satisfação dos servidores da Instituição. Os dados foram levantados por meio do questionário elaborado a partir dos estudos de Beker (2006), composto por quinze questões de múltipla escolha, aplicado a vinte servidores, sendo dez do setor da secretaria e dez setores de serviços gerais. Os resultados mostraram que, grande parte dos servidores estão satisfeitos com a forma de atuação e gestão da Instituição (61% quando agrupados os servidores satisfeitos e os muitos satisfeitos), ressalva-se, porém, que o maior grau de insatisfação foi encontrado no setor de serviços gerais com relação à diretoria e a chefia do setor (33%). Constatou-se, que os gestores da instituição necessitam repensar quanto a forma de administrar e viabilizar melhor relacionamento com os colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho, e por consequência o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Ensino Superior; Satisfação; Motivação.

---

<sup>1</sup> Engenheira de Produção, Universidade do Estado de Minas Gerais, Departamento de Engenharia de Produção, Passos – MG/Brasil. [nayaraamalsantos@hotmail.com](mailto:nayaraamalsantos@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Ponta Grossa – PR/Brasil. [vitorhugosantosfilho@hotmail.com](mailto:vitorhugosantosfilho@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Ponta Grossa – PR/Brasil. [alcanassa@hotmail.com](mailto:alcanassa@hotmail.com)

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Ponta Grossa – PR/Brasil. [luis.cotian@gmail.com](mailto:luis.cotian@gmail.com)

**ABSTRACT:** This study aimed to evaluate the behavior and the organizational environment in an institution of higher education located in the State of Minas Gerais. The work used the case study methodology, which together with a literature review has endowed the theoretical framework of the study. Sought with this work the answers to the questions from the degree of satisfaction in some respects pointed toward satisfaction of the institution's servers. The data were collected through questionnaire drawn from the studies of Beker (2006), composed of 15 multiple choice questions, applied to 20 servers, being ten in the sector of the Secretariat and ten general service sector. The results showed that most of the servers are satisfied with the way of operation and management of the institution (61% when grouped servers happy and many satisfied), proviso, however, that the greatest degree of dissatisfaction was found in the General Services with respect to the Board and the leadership of the sector (33%). It was noted that the institution's managers need to rethink the way to administer and facilitate better relationships with employees, improving the working environment, and consequently the organizational environment.

**Keywords:** Organization Environment; Higher Educations; Satisfaction; Motivation

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional atual, busca-se melhores resultados por meio das pessoas, que desempenham um papel essencial dentro das organizações. Sendo assim, se torna de suma importância a preocupação com a qualidade de vida no trabalho dos servidores destas organizações. Um ambiente de trabalho adequado proporciona às pessoas, satisfação, motivação, prazer em realizar um trabalho eficiente, que por consequência, proporciona um maior rendimento para a organização.

A percepção das pessoas que integram o quadro das organizações reflete a respeito à cultura da empresa (cultura organizacional) e ao clima organizacional. É justamente em função do clima organizacional que algumas instituições empresariais atraem os candidatos a um posto de trabalho. Porém, não se pode dizer que exista um clima ideal, mas as pessoas devem identificar-se com a empresa e com o seu ambiente de trabalho para manter motivado.

A cultura organizacional trata-se de um sistema de valores e crenças compartilhadas que influenciam o comportamento do colaborador e pode ser influenciada pela presença de bons líderes (NETTO, 2006 apud KNAPK, 2008). Ela é composta de regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte da organização, direcionando seus esforços para alcançar os objetivos da empresa (KNAPK, 2008).

A gestão do clima organizacional é de extrema importância para o bom desenvolvimento da organização e é indispensável que as organizações avaliem frequentemente o clima organizacional para avaliar as reações internas e externas que interferem no desenvolvimento das atividades. O colaborador é atingido diretamente quanto à sua percepção da empresa, o que

influencia o comportamento (LUZ, 2003). Portanto, o clima organizacional não pode ser criado artificialmente pela organização, visto que é resultante de fatores internos, decisões tomadas que impactam diretamente no colaborador.

Diante do presente exposto, este trabalho tem por objetivo analisar o clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado de Minas Gerais. Justificando o estudo, raras são as organizações públicas que se preocupam com o comportamento de seus colaboradores no ambiente de trabalho e que demonstram preocupação em buscar estratégias que tragam motivação e satisfação no trabalho.

A pesquisa do clima organizacional pode indicar pontos fortes ou fracos dentro de uma organização, sendo possível identificar as necessidades de melhorias e mudanças, bem como permite conhecer melhor o clima interno da empresa, permitindo uma avaliação dos conflitos existentes entre a empresa e os seus colaboradores, além de permitir realizar um diagnóstico capaz de sugerir as mudanças necessárias para promover um ambiente harmonioso e mais produtivo. Cabe ressaltar que, atualmente, a motivação no trabalho é tida como um dos grandes desafios dentro de qualquer organização, sendo que, a falta dela produz incertezas e insegurança nos colaboradores, podendo ocasionar problemas futuros para as organizações e para seus gestores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

As empresas assim como as pessoas são diferentes umas das outras. Cada empresa tem sua característica própria proporcionada por suas crenças e valores que são aspectos culturais da organização. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que norteiam o dia-a-dia da empresa, o comportamento daqueles que participam da organização e as ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura de uma organização, expressa a maneira como ela efetua seus negócios, como ela trata seus clientes, demonstra o grau de liberdade entre suas unidades e ainda, elucida o grau de lealdade entre seus funcionários (CITADIN, 2010).

De acordo com Chiavenato (2004), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, sendo compartilhadas por todos os membros dentro de uma organização. Para Marras (2000), uma empresa fixa sua forma de ser, orienta e controla o comportamento dos que dela fazem parte, por meio de sua cultura.

Para Lacombe (2011), a cultura se exerce em três níveis principais, sendo: o primeiro relacionado aos artefatos visíveis (aquilo que se vê fisicamente, tem representatividade no modo como as pessoas da organização se vestem, na forma de falar, na distribuição do mobiliário da empresa, entre outros); o segundo corresponde aos valores visíveis e conscientes referente a estrutura da organização (as políticas praticadas, a forma como os problemas e conflitos são

solucionados, a estrutura hierárquica e ao nível de lealdade) e o terceiro, diz respeito ao que se manifesta de maneira automática e inconsciente referindo-se as concepções da natureza humana (as relações afetivas, as percepções e atitudes das pessoas). Neste último nível é que a mudança da cultura se torna mais difícil e demorada, pois correspondem aos aspectos invisíveis e intrínsecos da pessoa.

Além das normas formais, a cultura da organização compreende também as regras que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas, tornando o processo de mudança muito difícil, exigindo alguns cuidados e tempo, visto que a cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como, normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização (MAGRO, 2005).

A compreensão destes pressupostos é o ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, onde é necessário compreender como a organização funciona e os tipos de culturas predominantes, como, de poder, de tarefa, de papéis e inovação. (MAGRO, 2005). O autor supracitado, ainda menciona os principais elementos da cultura organizacional, sendo: valores compartilhados; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; ritos de passagem, degradação, reforço, renovação, redução de conflitos e integração; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e comunicação.

É imprescindível, que se conheça e compreenda os tipos de cultura e os elementos presentes dentro de uma organização, a fim de se desenvolver diagnósticos precisos e futuros planos de ação que vão possibilitar a intervenção e a implementação de ações que buscam minimizar os problemas identificados, proporcionando um melhor ambiente de trabalho.

## **2.2 Clima Organizacional**

O clima organizacional, é identificado como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo organização (SANTOS, 1999, *apud* BECKER, 2006). Não existe um clima ideal, mas as pessoas devem identificar-se com a empresa e com o seu ambiente de trabalho para manter um alto nível de motivação (KNAPIK, 2008).

O autor Bennis (1972) *apud* Magro (2005) enfatiza o clima organizacional como sendo um meio interno de constituição da atmosfera psicológica característica de cada organização. Magro (2005) ressalta que o clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes, podendo ser saudável ou doentio, positivo ou negativo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo dos participantes e suas relações dentro das organizações.

Segundo Luz (2003), o clima se manifesta por meio de indicadores, que dão sinais quanto ao seu estado, sendo os sinais mais aparentes de um clima ruim: índice de rotatividade elevado;

auto índice de absenteísmo; pichações nos banheiros; pouca ou nenhuma participação nos programas de sugestões; resultados ruins nas avaliações de desempenho; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdício de material e queixas no serviço médico.

É necessário estar atento aos sinais e monitorar o clima organizacional para não resultar em consequências negativas para a empresa. Portanto, como afirmam diversos autores e expresso também na obra de Luz (2003), o clima organizacional não é algo criado pela organização e sim resultado de fatores internos e de decisões tomadas, bem como da forma como o trabalhador é administrado pelos seus líderes e a respectiva percepção deste com relação à empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Corroborando com o autor, Luz (2003) diz que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

### **2.3 Motivação**

De acordo com Robbins (2003) a motivação é definida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Corroborando com o autor, Sobral e Peci (2013), diz que a motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que buscam o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade destes esforços satisfazerem alguma necessidade individual.

Chiavenato (2004), faz uma menção sobre dois teóricos que a conceberam a motivação sob suas perspectivas. O primeiro Maslow, que desenvolveu a teoria motivacional baseada nas necessidades humanas, concebida como uma pirâmide ou escada, onde cada degrau sobrepõe ao seu anterior, sendo alcançado somente se ter alcançado o anterior. O outro teórico trata-se de Herzberg que propôs modelo motivacional baseado em dois fatores que determinam o comportamento das pessoas, sendo eles, fatores higiênicos e os fatores motivacionais ou intrínsecos.

Na definição de Herzberg *apud* Chiavenato (2004), os fatores higiênicos se referem ao meio ambiente onde as pessoas atuam, e são determinados pelas organizações e de sua responsabilidade como, salários, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do ambiente e política de relacionamentos interpessoais. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao conteúdo do cargo, a sua natureza e as tarefas inerentes a ele. Estes se relacionam com a autoestima e autorrealização, ligadas ao reconhecimento profissional, autonomia e autocontrole do indivíduo.

As empresas buscam por profissionais motivados, mas nem todas oferecem condições para que a motivação aconteça de fato, como oferecer qualidade de vida aos colaboradores promovendo a

satisfação na realização do trabalho. Chiavenato (2004), diz que as organizações querem pessoas motivadas, mas não sabem como motivá-las e ainda que, as necessidades humanas são caracterizadas por forças intrínsecas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente a diferentes situações presentes no dia a dia do ser humano.

## **2.4 Administração de Recursos Humanos**

A Administração de Recursos Humanos, de acordo com Chiavenato (2004), é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Partindo deste pressuposto, pode-se afirmar que, a Administração de Recursos Humanos, se direciona para a aquisição, treinamento, remuneração e avaliação do funcionário. Ainda de acordo com o autor, seis são os processos básicos da gestão de pessoas sendo: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar pessoas.

Em uma organização, as pessoas contribuem de diferentes maneiras com suas habilidades, conhecimentos, atividades, comportamentos, percepções e outros, sendo estas pessoas, diretores, gerentes, operários ou técnicos, que desempenham papéis diferentes, dentro da hierarquia e responsabilidade de cada cargo. Sendo as pessoas extremamente diferentes entre si, constituem um recurso altamente diversificado, considerando as pessoas mais do que recursos, mas participantes da organização (CHIAVENATO, 2004).

## **2.5 Gestão de Pessoas**

Para Ulrich (2003), nos últimos anos, os papéis dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas têm se diferenciado quanto comparado com tempos antigos. O autor ressalta que, o papel do gestor de pessoas implica na capacidade de reconhecer, de envolver e de atender às necessidades e anseios dos trabalhadores, bem como promover meios que levem as pessoas a contribuírem para o sucesso da organização. Chiavenato (2004) afirma que, os aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas na atualidade são: as pessoas como seres humanos; as pessoas como atividades inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiras da organização.

Conforme citam os autores Davel e Vergara (2001), a abordagem política no processo de gerir pessoas vem das zonas de convergências e divergências entre elas e a organização e entre si próprias. Para Knapik (2008), os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças em função da livre concorrência. A gestão de pessoas vem cada vez mais ocupando uma

posição estratégica nas organizações, em busca da garantia de uma vantagem competitiva no mercado.

Gil (2010), faz uma referência sobre a gestão de pessoas, considerando-a como função gerencial com abordagem na cooperação das pessoas que atuam nas organizações visando os objetivos tanto organizacionais quanto individuais. O autor enumera algumas atividades exercidas na gestão de pessoas, sendo estas: recrutamento de pessoal; descrição de cargos; treinamentos; avaliação de desempenho; identificação das necessidades; pesquisa de mercado de recursos humanos; planejamento e alocação interna de recursos humanos; salários; benefícios; carreiras; higiene e segurança no trabalho e relações intersindicais.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente estudo foi realizado para avaliar o comportamento e o clima organizacional dos servidores dos setores de secretaria e serviços gerais de uma Instituição de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. Foi aplicado um questionário, que teve o objetivo de coletar e analisar os dados, apontando semelhanças e diferenças entre eles. Foram entrevistados 20 servidores efetivos da Instituição, sendo eles 10 da secretaria e 10 que trabalham como serviços gerais.

O questionário utilizado, foi uma adaptação do modelo proposto por Beker (2006), onde a primeira parte do questionário é composta por quatro questões fechadas para identificar o perfil do funcionário. Sendo coletados dados como: sexo; departamento que atua; nível de escolaridade e tempo na função dentro da Instituição. A segunda parte apresenta o questionário para identificação dos pontos de comportamento e clima organizacional dos servidores sendo esta composta por quinze questões de múltiplas escolhas. As questões foram elaboradas de forma objetiva e estruturada onde apresentando um conjunto fixo de alternativas. As questões de 1 a 13 compreendiam de alternativas como: muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito ou insatisfeito. Entretanto, as questões 14 e 15 apresentavam como alternativas as opções: ótima; boa; regular ou fraca.

O questionário investigou algumas dimensões, sendo: satisfação, motivação, valorização, relacionamento, condições de trabalho, chefia, comunicação, realização pessoal e profissional. O questionário foi analisado de forma quantitativa por meio de tabelas, sendo analisado cada item do questionário aplicado. Para a realização da coleta de dados, foram feitos alguns contatos diretos com os gestores da instituição visando explicar o objeto desta pesquisa, apresentando o questionário e procedimentos para a sua aplicação. A apresentação do questionário para os gestores, também serviu para validar o questionário. Cada afirmativa gerou uma resposta que foi analisada por meio de gráfico, com respaldo na revisão bibliográfica.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A princípio foram avaliados qual o sexo dos servidores que ocupam o setor da secretaria (Gráfico 1) e o setor de serviços gerais (Gráfico 2).

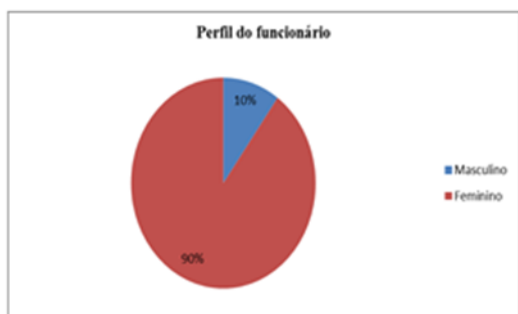


Gráfico 1: Perfil dos Servidores – Secretaria  
Fonte: Autores (2017)



Gráfico 2: Perfil dos Servidores – S. Gerais  
Fonte: Autores (2017)

Em relação a secretaria, foi possível identificar por meio da aplicação do questionário que 90% dos entrevistados correspondem ao sexo feminino e 10% ao sexo masculino. Quanto ao setor de serviços gerais, foi identificado que 100% dos entrevistados são do sexo feminino. Em seguida, foi identificado o nível de escolaridades dos servidores nos dois setores, sendo que o gráfico 3 apresenta o nível de escolaridade da secretaria e o gráfico 4, representa o setor de serviços gerais.

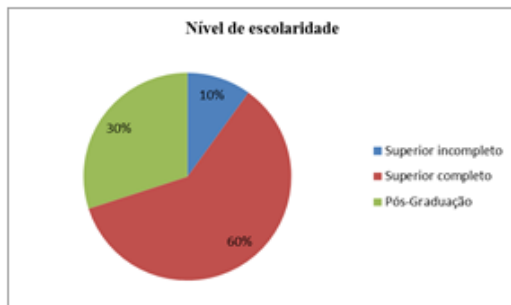


Gráfico 3: Nível de Escolaridade – Secretaria  
Fonte: Autores (2017)

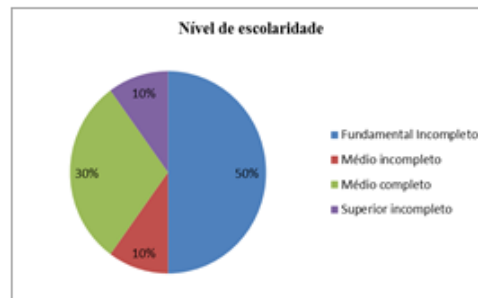


Gráfico 4: Nível de Escolaridade – S. Gerais  
Fonte: Autores (2017)

Identificou-se que no setor da secretaria, 60% possuem formação com nível superior completo, 30% são pós-graduados e somente 10%, possuem ensino superior incompleto. Em relação ao setor de serviços gerais, foi observado que: 50% das funcionárias possuem o ensino fundamental incompleto, 30% possuem ensino médio completo, enquanto que, 10% possuem o ensino médio incompleto e 10% começaram a fazer um curso superior, mas que por motivos de forças maiores não conseguiram concluir o curso. O próximo dado coletado, foi o tempo de exercício na função dentro da Instituição de Ensino Superior. O gráfico 5 representa a secretaria, enquanto o gráfico 6, representa o setor de serviços gerais.





Gráfico 5: Tempo na Função – Secretaria  
Fonte: Autores (2017)

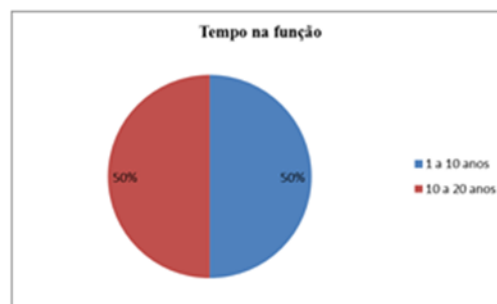


Gráfico 6: Tempo na Função – S. Gerais  
Fonte: Autores (2017)

Observou-se por meio do gráfico 5 (tempo na função na secretaria), que dentre os entrevistados, 90% tem entre 1 e 10 anos de tempo no exercício da função e 10% possuem entre 10 e 20 anos de tempo na função. Conclui-se com isto que a grande maioria dos servidores exercem sua função dentro do tempo entre 1 a 10 anos, assim, reflete-se que estes, são munidos de muita experiência pelo tempo de vivência no desempenho do seu trabalho. Já em relação aos entrevistados do setor de serviços gerais (Gráfico 6), 50% tem entre 1 e 10 anos de tempo no exercício da função e 10% possuem entre 10 e 20 anos de tempo na função. Conclui-se com isso que metade dos servidores deste setor tem entre 1 e 10 anos de serviço e a outra metade tem entre 10 e 20 anos de serviço na função.

Quando abordados sobre o grau de satisfação quanto aos benefícios que a Instituição oferece (alimentação, plano de saúde, transporte dentre outros), 70% dos entrevistados da secretaria, disseram que estão satisfeitos com os benefícios, enquanto que 20% afirmaram estarem pouco satisfeitos e uma minoria de 10% dos entrevistados responderam estar insatisfeitos com os benefícios. Quanto ao setor de serviços gerais, 60% disseram que estão satisfeitos com os benefícios enquanto 40% afirmaram estarem muito satisfeitos com os benefícios, ninguém do setor respondeu que estavam insatisfeitos ou pouco satisfeitos com os benefícios oferecidos. As informações referentes a satisfação, podem ser melhor observados por meio dos gráficos 7 (secretaria) e gráfico 8 (serviços gerais).

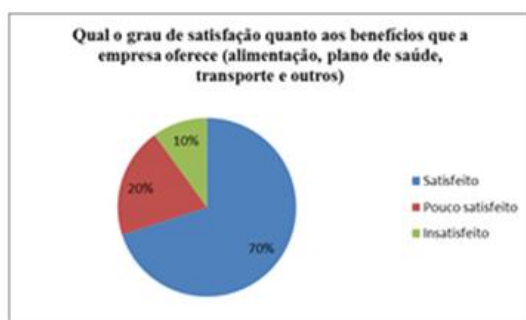


Gráfico 7: Satisfação quanto aos benefícios - Secretaria  
Fonte: Autores (2017)



Gráfico 8: Satisfação quanto aos benefícios - Serviços Gerais  
Fonte: Autores (2017)

É preciso considerar que há um número significativo de servidores que se encontram com grau de pouca e total insatisfação com a oferta destes benefícios, o que leva a pensar que a instituição necessita buscar meios para melhorar o clima organizacional, atendendo assim, às necessidades de todos e não só de alguns. Foi elaborada uma tabela (Figura 1) referente ao grau de satisfação quanto aos critérios avaliados do setor da secretaria e uma segunda tabela foi montada (Figura 2) para representar o grau de satisfação quanto aos critérios avaliados do setor de serviços gerais.

Conforme apresentado na Figura 1, 70% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com as condições de trabalho enquanto 30% afirmaram estar pouco satisfeitos. Quanto ao atendimento no departamento pessoal, 80%, afirmaram estarem satisfeitos, enquanto 20% responderam que estão muito satisfeitos, e assim sucessivamente.

CRITÉRIOS AVALIADOS	GRAU DE SATISFAÇÃO SETOR SECRETARIA %				Total
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	
Condições de trabalho	0	30	70	0	100
Atendimento no Departamento de Pessoal	0	0	80	20	100
Equipamentos e Materiais	10	10	80	0	100
Política de Salários	0	40	60	0	100
Crescimento Profissional	20	70	10	0	100
Leis Trabalhistas	0	40	50	10	100
Divulgação das Informações	0	40	50	10	100
Chamada de Participação	10	20	60	10	100
Relacionamento	0	20	70	10	100
Tomada de Decisão da Chefia	0	20	60	20	100
Reconhecimento da Diretoria	0	30	70	0	100
Realização Pessoal e Profissional	0	40	60	0	100
Total % coluna	40	360	720	80	1200
Total % coluna agrupada	400		800		1200

Figura 1 – Satisfação quanto aos critérios avaliados na secretaria  
Fonte: Autores (2017)

CRITÉRIOS AVALIADOS	GRAU DE SATISFAÇÃO SETOR SERVIÇOS GERAIS %				Total
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	
Condições de trabalho	0	40	60	0	100
Atendimento no Departamento de Pessoal	0	0	60	40	100
Equipamentos e Materiais	10	70	20	0	100
Política de Salários	0	40	40	20	100
Crescimento Profissional	50	40	10	0	100
Leis Trabalhistas	10	70	20	0	100
Divulgação das Informações	40	10	50	0	100
Chamada de Participação	50	30	20	0	100
Relacionamento	0	60	30	10	100
Tomada de Decisão da Chefia	70	0	30	0	100
Reconhecimento da Diretoria	50	10	40	0	100
Realização Pessoal e Profissional	0	0	50	50	100
Total % coluna	280	370	430	120	1200
Total % coluna agrupada	650		550		1200

Figura 2 – Satisfação quanto aos critérios avaliados no setor de serviços gerais  
Fonte: Autores (2017)

Em relação a Figura 2, 60% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com as condições de trabalho enquanto 40% afirmaram estar pouco satisfeitos. Quanto ao atendimento no departamento pessoal, 60% afirmaram estarem satisfeitos, enquanto 40% responderam que estão muito satisfeitos, e assim sucessivamente.

Duas novas Figuras foram montadas, a fim de, quantificar, o grau de satisfação dos servidores em ambos setores, referente a diretoria e chefia dos setores. Conforme exposto na Figura 3, 70% dos entrevistados do setor da secretaria, responderam que consideram a diretoria boa, 20% responderam ótima e 10% dos servidores entrevistados responderam que a direção da secretaria é regular. Quando questionados em relação a chefia, 20% a consideram ótima, 70% boa e um total de 10% a consideram fraca.

Já na Figuras 4, é apresentado o grau de satisfação do setor de serviços gerais, onde, 20% dos servidores entrevistados consideram a diretoria ótima, 20% dos servidores entrevistados consideram boa, 10% a consideram regular e 50% dos servidores a consideram fraca. Quanto a Chefia, 30% correspondem aos que afirmaram ser boa, e 70% dos afirmaram ser fraca.

CRITÉRIOS AVALIADOS	GRAU DE SATISFAÇÃO SETOR SECRETARIA %				Total
	Ótimo	Bom	Regular	Fraca	
Diretoria	0	70	20	10	100
Chefia	20	70	10	0	100
Total % coluna	20	140	30	10	200
Total % coluna agrupada	160		40		200

Figura 3 – Satisfação quanto a diretoria e chefia - Secretaria  
Fonte: Autores (2017)

CRITÉRIOS AVALIADOS	GRAU DE SATISFAÇÃO SERVIÇOS GERAIS %				
	Ótimo	Bom	Regular	Fraca	Total
Diretoria	20	20	10	50	100
Chefia	0	30	0	70	100
Total % coluna	20	50	10	120	200
Total % coluna agrupada	70		130		200

Figura 4 – Satisfação quanto a diretoria e chefia - Secretaria  
Fonte: Autores (2017)

A partir dos dados coletados, foram montados dois novos gráficos (Gráfico 9 e Gráfico 10) que representam o resultado final das informações coletadas.

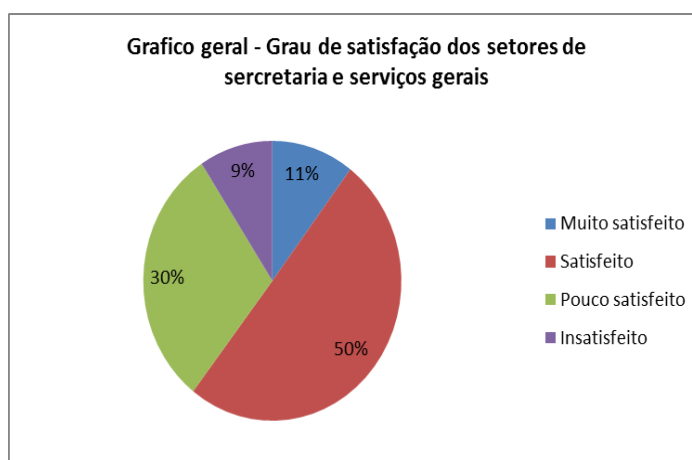


Gráfico 9: Grau de satisfação dos setores de secretaria e serviços gerais (Gráfico Geral)  
Fonte: Autores (2017)

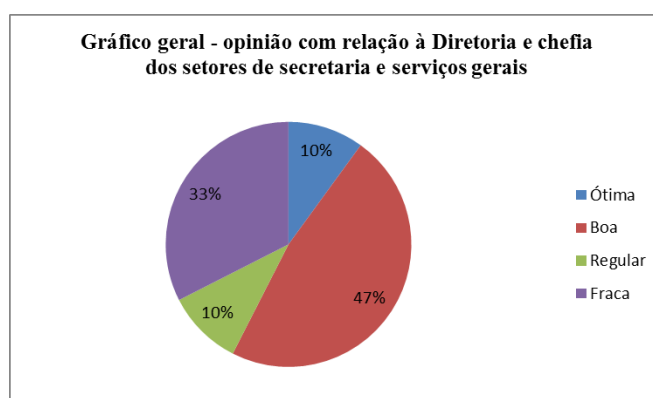


Gráfico 10: Grau de satisfação dos setores em relação à diretoria e chefia (Gráfico Geral)  
Fonte: Autores (2017)

No Gráfico 9, encontram-se as informações correspondentes ao grau de satisfação geral dos setores de secretaria e serviços gerais, sendo que 50% correspondem aos servidores que se dizem satisfeitos, 30% correspondem aos que afirmaram estarem pouco satisfeitos, 11%, afirmaram estarem muito satisfeitos e apenas 9%, disseram que estão insatisfeitos quanto aos aspectos relevantes ao clima organizacional. Já o Gráfico 10, apresenta as informações que se referem à

opinião geral dos servidores nos setores de secretaria e serviços gerais com relação à diretoria e chefia destes setores, sendo que, 47% correspondem aos que afirmaram ser boa a diretoria e chefia, 33% opinaram ser fraca, 10% correspondem aos que acham que a diretoria e chefia são regulares, enquanto que, outros 10% dos entrevistados, consideram como ótima.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Começando pelo perfil, observou-se que, tanto no setor de secretaria quanto no setor de serviços gerais, prevalece o sexo feminino. Quanto a escolaridade, observa-se que na secretaria da Instituição foco deste estudo, prevalece o ensino Superior, enquanto que, no setor de serviços gerais prevalece o nível fundamental incompleto. Com relação ao tempo de serviço na função, os resultados mostraram que ambos setores a prevalência é de 1 a 10 anos.

Quanto ao grau de satisfação e benefícios que a Instituição oferece, na secretaria apesar de a maioria ter respondido que estão satisfeitos, tem-se que se considerar que alguns demonstraram pouca satisfação ou insatisfação total a esse respeito. Já no setor de serviços gerais, a maioria dos estão satisfeitos ou muito satisfeitos, não havendo, pouca ou nenhuma satisfação ou insatisfação dos servidores.

Em relação às condições de trabalho, no setor de secretaria, em sua maioria responderam que estão satisfeitos com as condições de higiene, ruído, temperatura, espaço físico, segurança dentre outros. No setor de serviços gerais o cenário se repete. Contudo, é preciso considerar que nos dois setores há servidores que demonstraram pouca satisfação ou insatisfação mediante as condições de trabalho que a Instituição oferece, sendo necessário pensar em possíveis melhorias para melhorar o fator condições de trabalho.

Quanto ao atendimento no departamento de pessoal, os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados da secretaria e também do setor de serviços gerais estão satisfeitos ou muito satisfeito com o atendimento. Com relação aos equipamentos e materiais para a realização do trabalho, no setor de secretaria e de serviços gerais, observou-se que há satisfação da maioria dos servidores nos dois setores da instituição estudada.

Em relação à política de salários, os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados de ambos os setores entrevistados estão satisfeitos, ressalvando a existência de um percentual expressivo que estão pouco satisfeitos com este aspecto e que também deve ser melhorado. Na concepção de Dutra (2002), a melhor forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização em termos de gestão é por meio da remuneração. Essa é uma forma de recompensa que faz parte do processo de valorização, sendo traduzida pela importância relativa da pessoa para a organização.

Quando abordados sobre o sentimento quanto às oportunidades de crescimento pessoal, os servidores mostraram que não estão totalmente satisfeitos, elucidando que, tal fator deve ser melhorado na Instituição. Somando-se aos que se encontram totalmente insatisfeitos, é possível considerar que a Instituição, necessita refletir melhor sobre esta questão e buscar alternativas para oferecer oportunidades de crescimento profissional aos seus colaboradores. No setor de serviços gerais, quase todos demonstraram insatisfação com relação às oportunidades de crescimento pessoal.

Quanto as leis trabalhistas, no setor de secretaria, a maioria estão satisfeitos, já no setor de serviços gerais, a maioria sente-se pouco satisfeito. Isso leva a crer que o clima organizacional neste sentido não se encontra totalmente satisfatório, gerando desmotivação, especialmente no setor de serviços gerais. Quanto à divulgação de informações dos dentro dos setores entrevistados, foi possível concluir que na secretaria os servidores sentem-se satisfeitos em sua maioria e no setor de serviços gerais a metade estão satisfeitos com a divulgação de informações dentro do setor, contudo, a outra parte sente-se pouco satisfeita ou até mesmo insatisfeita com relação a essa questão.

O relacionamento com as pessoas da equipe é uma importante questão para o clima organizacional, e com relação a este aspecto, os dados obtidos com a pesquisa mostraram que no setor de secretaria a maioria estão satisfeitos, e no setor de serviços gerais todos os sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos.

Com relação às tomadas de decisão da chefia dos setores entrevistados, os resultados mostraram que a maioria da secretaria estão satisfeitos quanto a essa questão, em contrapartida, os do setor de serviços gerais, em sua grande maioria sentem-se insatisfeitos. Isso mostra que as tomadas de decisões dos líderes deste setor podem não estar sendo satisfatórias ou não está atendendo às necessidades dos servidores.

Grande parte dos servidores da secretaria sentem-se satisfeito com relação ao reconhecimento da diretoria pelo trabalho que executa. Já no setor de serviços gerais a maioria dos entrevistados, sentem-se pouco satisfeita ou insatisfeita em relação a esse aspecto. Tal fato reforça a ideia de que, o relacionamento entre a diretoria e os servidores do setor de serviços gerais não está muito bom. É preciso que a diretoria da Instituição, busque implementar novas ações que diminua os conflitos e promova maior satisfação de seus colaboradores, uma vez que a insatisfação gera desmotivação para o trabalho e isso leva a improdutividade e consequentemente a resultados negativos para a organização.

O papel do gestor de pessoas implica na capacidade de reconhecer, de envolver e de atender às necessidades e anseios dos trabalhadores, bem como promover meios que levem as pessoas a contribuírem para o sucesso da organização. A figura do chefe muitas vezes leva ao surgimento de muitas restrições e bloqueios que impedem os colaboradores a exercer sua criatividade,

promovendo assim a insatisfação quanto ao clima organizacional (ULRICH, 2003). Quanto à opinião dos servidores dos setores entrevistados sobre a chefia do setor, os resultados mostraram que a maioria da secretaria considera a chefia boa, enquanto a maioria do setor de serviços gerais considera a chefia fraca.

Desta mesma forma, na opinião dos servidores da secretaria quando questionado sobre a diretoria da Instituição, grande parte dos entrevistados a considera boa, enquanto a maioria dos servidores do setor de serviços gerais considera a diretoria regular ou fraca. Com isso, percebe-se que há certa insatisfação dos servidores do setor de serviços gerais em relação à chefia do setor e à diretoria da Instituição estudada. É necessário então que sejam repensadas as práticas de gestão neste setor para haja um equilíbrio harmonioso no relacionamento e na comunicação entre os líderes e os colaboradores para que melhore o clima organizacional no setor.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou avaliar o clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado de Minas Gerais, em dois setores, sendo secretária e serviços gerais. Em geral, os servidores dos dois setores da Instituição se mostraram satisfeitos com o ambiente onde trabalham. Tal fato, demonstra que, o clima organizacional na Instituição é satisfatório.

Com base nos dados obtidos por meio da pesquisa em relação às dimensões analisadas, considera-se que existe um certo grau de insatisfação dos servidores em relação às questões de política salarial, reconhecimento profissional, participação nas tomadas de decisão e decisões tomadas pela chefia do setor e pela diretoria. Concluiu-se então, que todos os objetivos do estudo foram atingidos.

É válido ressaltar que, pode estar havendo falhas no processo de comunicação entre chefias e servidores e nas tomadas de decisões que levam em conta os termos técnicos sem considerar o lado humano. O estudo cumpriu com o objetivo proposto, pois foi avaliado o clima organizacional dentro da instituição de Ensino Superior.

Como limitação do estudo, pode-se destacar a dificuldade de obter as respostas por meio dos servidores, uma vez que, os mesmos estavam com receio de responderem o questionário e que o mesmo, embora não tenha identificação de quem respondeu, chagasse até as mãos dos diretores da Instituição. Como sugestões para trabalho futuros, têm-se: a implementação de ações por parte dos gestores da instituição estudada que valorizem o capital humano e melhorem o relacionamento entre os líderes e os colaboradores, visando a melhoria do clima organizacional.

## REFERENCIAS

- BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia.** São Paulo, SP. USP, 2006. 172p. Dissertação (Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004, 515p.
- CITADIN, L. F. **Análise do Clima Organizacional em empresa do ramo químico da Região da AMREC-SC.** Criciúma, SC: UNESC, 2010. 129p. Monografia (Monografia apresentada como parte das exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** In: Eduardo Davel e Sylvia Vergara (Orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade.* 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001, v. 1, p. 213.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002, 210.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010, 184p.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. Ed. Curitiba: Editora Ibpex, 2008, 234p.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011, 440p.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.** Niterói, RJ: UFF, 2003. 182p. Dissertação (Dissertação de Mestrado apresentada como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- MAGRO, D. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC.** Florianópolis, SC: UDESC, 2005. Dissertação (Dissertação de Mestrado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Editora Futura, 2000, 332p.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 7. Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003, 320p.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto Brasileiro.** 2. Ed. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2013, 626p.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Editora Futura, 2003, 340p.