

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DENIS DE LIMA MEDEIROS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: O CASO DA
COMPANHIA DE SERVIÇOS URBANOS DE NATAL – URBANA**

Natal, RN

2014

DENIS DE LIMA MEDEIROS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: O CASO
COMPANHIA DE SERVIÇOS URBANOS DE NATAL – URBANA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Patrícia Webber Souza de Oliveira.

NATAL, RN 2014

DENIS DE LIMA MEDEIROS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: O CASO DA COMPANHIA DE
SERVIÇOS URBANOS DE NATAL – URBANA.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do curso de
graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Norte, para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Monografia apresentada e aprovada em 29 de Maio 2014 pela Banca
Examinadora composta pelos seguintes membros:

Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Orientadora

Profº. MsC. Antônio Carlos Ferreira UFRN

Membro

Profº. Leandro Trigueiro Fernandes UFRN

Membro

NATAL/ RN 2014

Medeiros, Denis de Lima.

Clima organizacional e satisfação: o caso Companhia de Serviços Urbanos de Natal - URBANA/ Denis de Lima Medeiros. – Natal, RN, 2014.

69f.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração pública – Monografia. 2. Clima organizacional – Monografia. 3. Satisfação – Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 351

Dedico este trabalho à minha incomparável família em especial a minha Mãe, que sempre me ensinou buscar com garra os objetivos e nunca desistir dos meus sonhos. E ao meu pai (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por reservar a minha pessoa todos estes acontecimentos maravilhosos;

Agradeço em especial a minha mãe Marta pelos conselhos, carinho, amor e palavras de incentivo.

Agradeço em especial ao meu pai José pelos conselhos, conforto, e ajuda nas horas que mais precisei na minha vida.

Agradeço este trabalho a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente para conclusão do mesmo;

Agradeço à minha família, pelo fato de sempre ter estado ao meu lado em todos os momentos desta vida;

Agradeço a esta instituição - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, aos funcionários e docentes, ou seja, agradeço a todos os que fazem parte da UFRN pelo trabalho e ensinamentos depositados nesta jornada que está apenas se iniciando.

Agradeço a minha orientadora, que, em um mar de dúvidas e incertezas, ajudou-me neste árduo trabalho;

Agradeço ao diretor de operações da Urbana pelo consentimento, ajuda dedicação e liberdade para que eu pudesse realizar este sonho;

Agradeço aos profissionais que depuseram do seu tempo para não só responder aos questionários, mas pelo carinho, acolhida e socialização dentro da organização;

Enfim, todo este trabalho é dedicado a vocês, pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram significativamente para meu desenvolvimento enquanto aluno e, principalmente, enquanto pessoa.

“Se desejarmos saber como as pessoas se sentem, o que lembram, qual sua experiência anterior, como são suas emoções e seus motivos, quais as razões para agir; como o fazem, por que não perguntar a elas?”

G.W.Allport

RESUMO

O tema clima organizacional tem sido objeto de estudo nos últimos anos no meio empresarial, nos órgãos públicos e no meio acadêmico, pois oferece oportunidade para a identificação e análise de diversos aspectos da organização, tais como estilos de liderança, a comunicação organizacional, o grau de satisfação e motivação dos funcionários. O conhecimento de tais aspectos propicia a gestão da empresa uma maior e melhor possibilidade de gerenciamento da organização. Por esta razão pode se observar que o clima organizacional é imprescindível para qualquer organização. Este estudo analisa o clima organizacional com uma pesquisa de análise de clima na Cia de Serviços urbanos de Natal e objetiva a identificar os fatores que influenciam o clima organizacional dos funcionários do setor operacional da Urbana. A metodologia de pesquisa compreende a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo em todo setor de operações da organização. A pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo estudo de caso de natureza quantitativa descritiva através do uso de questionários baseados a bibliografia existente. O estudo concluiu que avaliar o clima organizacional permite aos gestores meios práticos para tomada de decisão. É importante salientar que embora as funções estudadas sejam as partes mais operacionais da empresa ficou evidenciado que eles estão havidos por crescimento e auto realização, pois, em qualquer organização é preciso observar estes fatores no que se refere à distribuição de oportunidades, pois os funcionários esperam senso de justiça perante seus gestores e dependendo do tratamento desses fatores pode alterar sem duvidas o grau de satisfação dos envolvidos.

Palavras- chaves: Clima organizacional, organização, gestão

ABSTRACT

The theme of organizational climate has been studied in recent years in business, in government agencies and academia, it provides opportunity for the identification and analysis of various aspects of the organization such as leadership styles, organizational communication, the degree satisfaction and employee motivation. Knowledge of these aspects provides the management company a bigger and better manageability of the organization. For this reason it can be seen that the organizational climate is essential for any organization. This study analyzes the organizational climate to a survey of climate analysis at Cia Service Urban Christmas and aims to identify the factors that influence the organizational climate of the operating staff of the Urban sector. The research methodology includes a literature survey and field research in every sector of the organization's operations. The research is characterized as the case study descriptive quantitative through the use of questionnaires based on the existing bibliography. The study concluded that assess the organizational climate allows managers to practical decision making means. Importantly, although the functions studied are the most operational parts of the business they are evidenced by havidos growth and self-realization because in any organization is necessary to observe these factors as regards the distribution of opportunities, as employees expect sense justice under its management and treatment depending on these factors can be changed without doubt the degree of satisfaction of those involved.

Keywords: Organizational climate, organization, management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1.Caracterização da Empresa.....	11
1.2. Contextualização e Problema.....	12
1.3.Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3.1. Geral.....	14
1.3.2. Específico.....	14
1.4. Justificativa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Administração pública.....	17
2.1.1 Conceito.....	17
2.1.2 Evolução.....	19
2.2 Trabalho e motivação.....	20
2.3 Satisfação no trabalho.....	22
2.4 Teorias motivacionais.....	23
2.4.1. Teoria da hierarquia das necessidades humanas.....	23
2.4.2. Teoria dos dois fatores.....	26
2.4.3. Teorias X e Y.	27
2.4.3.1 Teoria X.....	27
2.4.3.2 Teoria Y.....	27
2.4.4. Teorias motivacional de McClellan.....	28
2.4.5 Teorias das expectativas	29
2.5 Cultura organizacional.....	30
2.6 Clima organizacional.....	31
2.6.1 Conceitos	31
2.6.2 Tipos de clima.....	34
2.6.3 Indicadores de clima.....	34
2.6.4 Clima e liderança.....	35
2.6.5 Pesquisa de clima organizacional.....	37

2.6.6 Modelos de estudos de clima organizacional.....	37
2.6.6.1. Modelo de Luz.....	37
2.6.6.2. Modelo Rizzatti.....	40
2.7. Estudos recentes de clima organizacional.....	42
3. METODOLOGIA	44
3.1. Caracterização da Pesquisa	44
3.2. População e amostra.....	44
3.3. Dados e instrumento de coleta	45
3.4. Análise.....	45
4 ANALISES E RESULTADOS	46
4.1. Perfil dos entrevistados.....	46
4.2. Grau de satisfação em relação à gestão da organização.....	47
4.3. Percepção com relação às condições de segurança no trabalho.....	48
4.4. Percepção dos funcionários com relação às políticas R.H.....	49
4.5. Relacionamento entre os membros das equipes	54
4.6. Imagem da organização na percepção dos seus funcionários.....	56
4.7. Percepção a clareza dos objetivos organizacionais.....	58
4.8. Índice de Satisfação Geral	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	63
ANEXOS.....

1 INTRODUÇÃO

O tema clima organizacional tem sido objeto de estudo nos últimos anos no meio empresarial, nos órgãos públicos e no meio acadêmico, pois oferece oportunidade para a identificação e análise de diversos aspectos da organização, tais como estilos de liderança, a comunicação organizacional, o grau de satisfação e motivação dos funcionários, bem como a predisposição para mudanças, assim como a transformação da própria cultura organizacional. O conhecimento de tais aspectos propicia aos gestores uma maior e melhor possibilidade de gerenciamento da organização.

No caso da Urbana desde a sua fundação, poucos gestores tem se preocupado quanto ao clima da organização tão pouco com o sucesso da empresa perante a sociedade, a organização esta perdendo espaço para a terceirização que em alguns casos da margem para corrupção e cada dia mais aumenta as despesas e custeio da limpeza pública do município do Natal (RN).

O conhecimento dos problemas organizacionais bem como possíveis soluções, e o processo de transformação do clima organizacional será mais fácil se os colaboradores puderem dar opiniões, fazer parte do processo de mudança, indicar os caminhos a ser percorridos bem como alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização trará benefícios para ambos.

Para Rizzatti (2002), estudar clima organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e o ambiente de trabalho, e assim transmitir aos dirigentes uma visão mais ampla da organização e não apenas uma simples interpretação de dados. Sob esse enfoque, o estudo do clima organizacional, seja por meio dos estudos das percepções ou das aspirações dos indivíduos, é um diagnóstico da instituição, especialmente pelo seu valor prático na adoção de novas estratégias administrativas.

Observa-se que avaliar a percepção dos empregados sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação de empresas modernas, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo, pois sabe-se que colaboradores mais satisfeitos e motivados tendem a desempenhar melhor suas atribuições.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. Primeiramente, é apresentada a parte introdutória, dela constando a caracterização da organização analisada, a contextualização e o problema da pesquisa, os objetivos; geral e

específico e a justificativa do estudo. Em seguida, encontra-se o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a caracterização da pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados. No capítulo quatro é feita a apresentação e análise dos dados coletados com o estudo. O quinto capítulo faz um fechamento de tudo o que foi abordado no projeto, apresentando as considerações finais e, por fim as referências bibliográficas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Companhia de Serviços Urbanos de Natal - URBANA, trata-se de uma sociedade de economia mista, criada pela lei municipal 2.659 de 28 de agosto de 1979 tendo como função principal a coleta de resíduos sólidos domiciliares e hospitalar varrição de logradouros, capinação, remoções especiais, limpeza das praias, limpeza de canteiros, pintura de meios-fios, limpeza do sistema de drenagem urbana e pelo destino final dos resíduos. A URBANA aplica o Termo de Referência Plano de Gerenciamento de Resíduos de sólidos - PGRS Simplificado e este tem por objetivo a implementação de procedimento adequado no acondicionamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final ambientalmente adequada dos resíduos gerados nesta Unidade Geradora e de um processo de educação ambiental e de coleta seletiva de materiais recicláveis.

À Companhia de Serviços Urbanos de Natal - URBANA organizada por lei específica compete: I – planejar, organizar, dirigir e controlar o sistema de limpeza de vias públicas, coleta regular de lixo domiciliar e coleta de resíduos sólidos especiais, cuidando, inclusive, da sua destinação final; II – desenvolver, regulamentar, fiscalizar, executar, manter e operar serviços integrantes ou relacionados com as atividades fins, bem como tratar, industrializar e comercializar os produtos e subprodutos dos resíduos sólidos urbanos coletivos, com o emprego das prerrogativas jurídicas inerentes ao Poder Público e todos os privilégios, isenções e regalias da Fazenda Municipal; III – elaborar normas de acondicionamento, coleta e transporte, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos; IV – regulamentar e fiscalizar as atividades de quaisquer instituições públicas ou particulares, que atuem no tratamento, beneficiamento, industrialização, comercialização ou destinação final de resíduos sólidos urbanos no Município de Natal; V – fixar o valor e arrecadar

as taxas correspondentes dos serviços prestados pela URBANA, aos particulares e entidades públicas, para atender aos custos operacionais e de manutenção, procedendo ao reajuste quando necessário;VI – exercer outras atividades correlatas ou serviços que lhe sejam atribuídos por lei ou regulamento.VII – contrair empréstimos com entidades de crédito, públicas ou privadas, nacionais e internacionais, observados a legislação em vigor;VIII – celebrar convênios ou contratos com pessoas jurídicas de direito público, órgãos públicos e entidades privadas, para a prestação de serviços compreendidos nos seus objetivos sociais; IX – proceder, no âmbito do seu Órgão, à gestão e ao controle financeiro dos recursos orçamentários previstos na sua Unidade, bem como à gestão de pessoas e recursos materiais existentes, em consonância com as diretrizes e regulamentos emanados do Chefe do Poder Executivo;X – exercer outras atividades previstas em lei específica ou regulamento.

A Missão: Promover o bem estar social, através da eficiente limpeza urbana, apoiado na competência de nossos profissionais e terceirizados, preservando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da cidade do Natal.Com um Total de 1490 funcionários sendo 1300 área operacional e 190 da área administrativa.

Mais conhecida como a Urbana com horário de funcionamento 07:00 às 13:00 horas esta localizada na rua Dr. Mário Negócio, 2389 Quintas tel. (084) 3232-8751 CGC08.498.701/0001-4 CEP: 59040-000 Natal/RN.

1.2 CONTEXTO E PROBLEMA

A compreensão do comportamento individual começa com uma revisão das principais contribuições da psicologia para a disciplina comportamento organizacional. Essas contribuições foram divididas em quatro conceitos: valores, atitudes, percepção e aprendizagem. Alguns podem defender a pena de morte, argumentando que é a punição adequada para crimes como homicídio ou traição. Por outro lado, outros vão argumentar, com a mesma veemência, que o Estado não tem o direito de tirar a vida dos cidadãos (ROBBINS, 1998).

Os valores representam convicções básicas de que "um modo específico de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo oposto". Eles contêm um elemento de julgamento, baseado no que um indivíduo acredita ser correto, ou desejável. O sistema de valores representa a hierarquização dos valores individuais. Ele é identificado pela importância relativa que atribuímos a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça (ROBBINS, 1998).

As atitudes são afirmações avaliativas — favoráveis ou desfavoráveis — em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa.

Quando se fala "gosto do meu trabalho", esta expressando a atitude em relação ao trabalho. Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional foca somente um número limitado daquelas relacionadas com o trabalho. Trata-se da satisfação no trabalho, do envolvimento com o trabalho (até que ponto uma pessoa se identifica com seu trabalho e participa ativamente dele) e o comprometimento organizacional (um indicador de lealdade à empresa e de identificação com ela). Sem dúvida, porém, é a satisfação no trabalho que merece a maior atenção (ROBBINS, 1998).

Os trabalhadores preferem empregos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e feedback sobre o próprio desempenho. Essas características tornam o trabalho mentalmente desafiante. Uma ocupação que é pouco desafiante torna-se entediante, mas o excesso de desafios pode levar à frustração e ao sentimento de derrota. Sob condições moderadamente desafiadoras, grande parte dos funcionários experimentará prazer e satisfação no trabalho. Os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justos e sem ambiguidades, de acordo com suas expectativas. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir naturalmente (ROBBINS, 1998).

Os trabalhadores preocupam-se com o ambiente de trabalho por questões que vão do conforto pessoal às condições para a realização de um bom trabalho. Por fim, as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, é também uma oportunidade de satisfazer sua necessidade de interação social. Não é surpreendente, portanto, que ter colegas e

colaboradores amistosos seja um motivo a mais de satisfação no trabalho. Satisfação e produtividade Poucos assuntos atraem tanto o interesse dos estudiosos do comportamento organizacional quanto a relação entre satisfação e produtividade.

A principal questão é se os funcionários satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos. As primeiras impressões sobre essa relação poderiam ser resumidas na frase "um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo". Boa parte do paternalismo demonstrado pelos administradores nas décadas de 1930 a 1950 — por exemplo, a formação de times de boliche, as cooperativas de crédito, a realização de festas e o treinamento de supervisores para sensibilizá-los quanto às preocupações da equipe — teve origem na tentativa de tornar os trabalhadores felizes. Mas essa tese do trabalhador feliz apoiava-se mais em uma expectativa do que em uma evidência real. Uma análise mais cuidadosa indica que, se a satisfação possui algum efeito positivo sobre a produtividade, esse efeito é muito pequeno (ROBBINS, 1998).

As primeiras pesquisas sobre atitudes já assumiam que elas apresentavam uma relação causal com o comportamento, ou seja, que as atitudes de uma pessoa determinam o que ela faz. O próprio senso comum sugere esse relacionamento. As atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com indivíduos ou grupos valorizados pela pessoa. As atitudes que os indivíduos consideram importantes tendem a apresentar uma forte relação com o comportamento. Quanto mais específica a atitude e quanto mais específico o comportamento, mais forte é o vínculo entre ambos (ROBBINS, 1998).

Dentro deste contexto apresentado fica uma importante questão a ser discutida:

Quais os fatores que influenciam no clima organizacional dos colaboradores do setor operacional da Urbana?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral;

-Analisar os fatores que influenciam no clima organizacional dos colaboradores do setor operacional da Urbana;

1.3.2 Específicos;

-Levantar o perfil dos colaboradores;

-Analisar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a gestão da organização;

-Identificar o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao ambiente e condições de trabalho.

-Analisar a percepção dos colaboradores com relação as políticas de gestão de pessoas.

-Verificar os relacionamentos entre os membros das equipes, bem como suas lideranças (Chefia Direta) da organização.

-Caracterizar a imagem da organização na percepção dos seus colaboradores.

-Analisar na percepção dos funcionários a clareza dos objetivos organizacionais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deve-se ao fato do pesquisador fazer parte da Cia de serviços Urbanos desde 2007, o que facilita o acesso às informações.

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A apuração do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para: indicar e apoiar as decisões dos gestores; mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

A definição ou a identificação dessas categorias, com seus componentes e respectivos indicadores, é fator fundamental para se obter feedback da organização e do seu ambiente de trabalho.

Assim, a não observância do respectivo propósito do clima organizacional que é a identificação das variáveis organizacionais que mais comprometem o resultado da organização podem trazer conseqüências serias para gestão, quando esses pontos não são levados em consideração as pessoas tendem a ter comportamentos negativos a respeito da organização, e isto conduzirá o empregado à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, à comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.).

Desse modo os gestores devem estar atentos ao clima organizacional, pois influencia diretamente na produtividade, nas relações entre os indivíduos na

harmonia entre os membros, pode ser usado para identificar problemas atuais evitando também problemas futuros de modo que monitoramento é essencial para qualquer organização que procura alto desenvolvimento e excelência na oferta de seus serviços e produtos.

Estudar o clima é indispensável por se tratar de uma ferramenta que servirá de termômetro para medir o grau de satisfação dos colaboradores e, ainda, propor alternativas de desenvolvimento profissional, pessoal, da criatividade e melhorias nos relacionamentos interpessoais, sendo estes fatores relevantes para o desempenho de excelência tanto para a organização quanto aos servidores.

Por fim acredita-se ainda que a presente pesquisa será relevante no sentido de ampliar o desenvolvimento científico na área da administração pública indireta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo abordar os conhecimentos necessários para embasar as ideias propostas nesta pesquisa. Desta forma, foram levantadas diversas abordagens vinculadas ao trabalho, iniciando com o tópico Administração Pública logo após trabalho e motivação; satisfação no trabalho; teorias motivacionais; cultura organizacional e o conceito de clima organizacional para que se possa relacionar o tema principal com o problema de pesquisa. A análise destes conceitos será determinante para o desenvolvimento do trabalho reconhecendo as variáveis para que se tomem decisões acertadas com relação às políticas de RH da organização em estudo, bem como aperfeiçoar as práticas de gestão da Urbana, e por fim, todos os aspectos relacionados ao tema em questão.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

2.1.1 Conceitos

A Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Uma pessoa empregada na administração pública diz-se servidor público ou funcionário público. Como área de estudo é uma subárea da administração, enfocando o desenvolvimento e sistematização de conhecimentos administrativos no âmbito das organizações públicas, tendo surgido há mais de um século. Um dos pioneiros da Administração pública foi Woodrow Wilson, (FARAH, 2011).

É em sentido prático ou subjetivo, o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, tais como as autarquias locais que asseguram a satisfação das necessidades coletivas variadas, como a segurança, a cultura, a saúde e o bem estar das populações. A administração pública é o conjunto das normas, leis e funções desempenhadas para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias (BARLACH, 2013).

Para Granjeiro e Castro (2000), a ideia central da Administração pública é a ação racional, definida como a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados, como estudo e como atividade, é planejada para

incrementar a realização dos objetivos; e frequentemente fundem-se os dois, uma vez que em última análise, o estudo é também uma forma de ação. Uma ação humana cooperativa com um alto grau de racionalidade, pois a cooperação humana é cooperativa quando produz efeitos que não existiria caso a cooperação não se verificasse.

É para Matias-Pereira (2009), a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral em liberdade. Para isso, deve atuar de maneira efetiva para viabilizar e garantir os direitos do cidadão, os quais estão consagrados na constituição, estando neste contexto à importância do envolvimento do setor privado e das organizações do terceiro setor nessa tarefa.

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas (BERGUE, 2007). Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforça a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (KON, 1997).

As organizações públicas têm seus sistemas de gestão próprios e erigidos a partir de uma construção histórica e particular em termos de atributos “materiais” e de elementos “culturais”. Esse sistema de gestão pode e por que não dizer, deve se valer de experiências exógenas (além das fronteiras organizacionais) a fim de transformar e buscar convergência com as

exigências do contexto mais amplo. E, pode-se dizer, talvez seja nesse ponto em particular – a forma de realizar – que tenhamos mais falhado nas experiências anteriores, envolvendo os processos de transposição de tecnologias de gestão do setor privado para o público (BERGUE, PANTOJA e SOUZA, 2010).

2.1.2 Evolução

A administração no Brasil aconteceu de três formas, sendo a primeira na época do Império; a administração pública patrimonialista, tendo o patrimônio do soberano se confundindo com do Estado, onde o monarca nomeava os nobres para exercer cargos políticos. Esta fase é marcada pelo nepotismo e grande corrupção no serviço público, indo até a Constituição de 1934. Já na Era Vargas, houve a administração pública burocrática, com a finalidade de combater a corrupção e o nepotismo, orientando-se pelos princípios da profissionalização, da ideia de carreira, da hierarquia funcional, da impessoalidade, do formalismo, características do poder racional legal (BONAVIDES, 2000).

A década de trinta caracterizou-se por uma significativa centralização no nível político e econômico, expressão de uma forma de Estado autoritário que conduziu o início de processo de modernização e industrialização do país. Neste período, assiste à superação do Estado voltado para a regulação da vida social e econômica do país. Consolidando-se, assim o Estado administrativo. No período entre os anos 45 a 63 os esforços de reforma não consubstanciaram propostas formais, não obstante, durante o Governo Juscelino Kubitschek algumas ações de reforma destacam-se, tais como: elaboração de anteprojeto de reforma geral da Administração Pública federal, onde mencionava-se pela primeira vez a questão da descentralização. A retomada da democratização do país, nos anos oitenta, mostra-se incompatível com o modelo centralizador, nos planos político-institucional e econômico, vigente nas décadas anteriores. A democratização opõe-se a centralização do período autoritário e impõe a transformação do aparelho administrativo em um ente reduzido orgânico, eficiente e ágil para atender as demandas da sociedade (GRANJEIRO E CASTRO, 2000).

Matias-Pereira (2009) enfoca que a Administração pública na atualidade vem buscando se modernizar de forma rápida no esforço de enfrentar aos novos desafios decorrentes das crescentes demandas da sociedade. Para alcançar os seus

propósitos a nova gestão pública vem se tornando mais flexível. Registre-se que essa postura de flexibilização envolve o entendimento de que é preciso esforçar as possibilidades de tomada de decisões de forma descentralizada, permitindo que as organizações e os seus gestores passem a ter maior autonomia de ação, de forma a ampliar os espaços de criatividade e inovação no esforço de atender essas demandas da sociedade. Neste caso o planejamento governamental é imprescindível.

Atualmente há uma transição para a administração pública gerencial, a qual busca a otimização e expansão dos serviços públicos, visando a redução dos custos e o aumento da efetividade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. Nela a sociedade tem uma maior participação na prestação de serviços, através das organizações do terceiro setor, das autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. Assim sendo, a administração pública gerencial prioriza a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos, de maneira a aumentar a capacidade gerencial do estado em termos de efetividade e eficiência dos serviços ofertados aos cidadãos brasileiros, a ponto de conquistar lugares inalcançáveis. (VIEIRA, 2012).

2.2 TRABALHO E MOTIVAÇÃO

Desde o início dos anos 1930, a motivação no trabalho e noções conexas como a performance e o envolvimento do funcionário com suas tarefas estão no topo das preocupações dos pesquisadores da área do comportamento organizacional (MORIN; AUBÉ, 2009).

Segundo Maximiano (2010) a palavra motivação é derivada do latim *motivos*, *movere*, que tem o significado de mover. Outras palavras que possuem a mesma origem são: motor, motivo e emoção. No sentido original motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o.

A motivação corresponde ao “processo psicofisiológico responsável pelo desencadeamento, pela manutenção e pela cessação de um comportamento, assim como pelo valor apetitivo ou aversivo conferido aos elementos do meio no qual se exerce esse comportamento” (MORIN; AUBÉ, 2009, p.96).

Para Santos (2010) a motivação é uma palavra que por si só define motivo que leva à ação. É a capacidade de entrar em estado de êxito, possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que tem essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam; é bom salientar que a motivação é um elemento que vem de dentro para fora, e você é o único que poderá se motivar, uma vez que ninguém tem poder de motivar outra pessoa. Apenas ela própria poderá encontrar motivos de agir de maneira diferente.

No estudo da motivação, destaca-se a multiplicidade de elementos que afetam, de forma complexa, observando-se a inexistência de um modelo, até o momento, capaz de conjugar as muitas teorias existentes dentro de um único corpo teórico aplicável às diferentes situações. (FIORELLI, 2009)

Para tudo que se faz, seja no trabalho, em casa, na escola é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Vergara (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produz em efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

Afirma-se que as motivações estão no passado, entre tanto a própria composição da palavra já nos sinaliza o futuro. De motivos-para-ação gerou motivação. O que impulsiona as pessoas a determinado comportamento é a busca de um resultado ou de um objetivo. A motivação sugere crescimento e desenvolvimento, ou seja, a procura de novas ações. Motivação é ação e essa não existe no passado. É sempre busca de um futuro desejado (OLIVEIRA, 1997).

Para Chiavenato (2002) quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retornos significativos e se sintam satisfeitas. As principais motivações das pessoas em relação à organização são geralmente as seguintes:

QUADRO 01 - AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Fazer uma contribuição pessoal a organização ou a comunidade.
Ter satisfação intrínseca ao trabalho.

Ter liberdade para exercitar a curiosidade natural.
Aprender sem medo de se mostrar incompetente.
Poder assumir risco e cometer erros sem receio de reprimendas.
Receber uma remuneração adequada e compatível.
Receber apoio para falar a verdade sem medos de retaliações.
Aprender e praticar inovações no trabalho.
Ter o respeito de todos e sentir-se valioso.
Sentir avanço na carreira profissional.
Trabalhar em um ambiente amigável alegre e afirmativo.
Sentir confiante na organização, no líder e nos colegas.
Trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis.
Ser recompensado pelo aprendizado e pelas ideias e não pelo fazer.
Poder planejar e controlar o próprio trabalho.
Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Fonte: Chiavenato, 2002

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

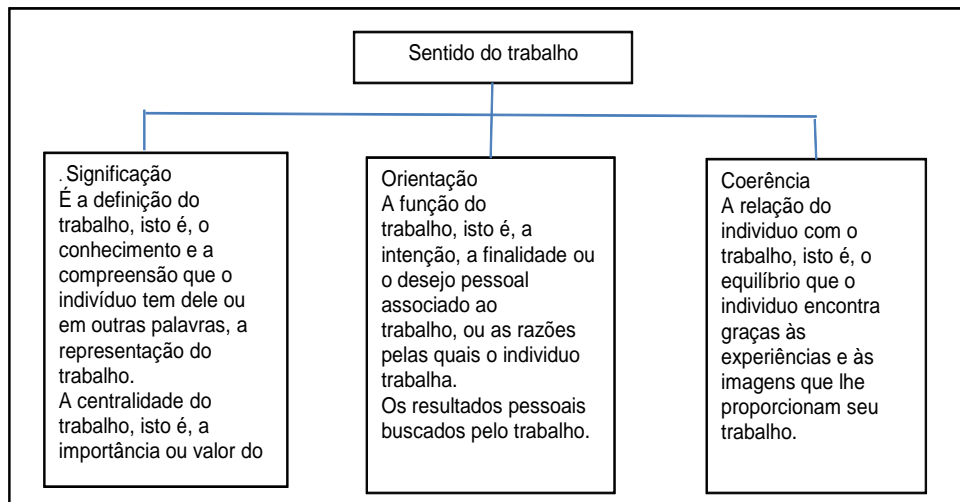
De acordo com Moretti (2010) uma das definições para satisfação é a “sensação agradável quando as coisas ocorrem à nossa vontade ou se cumpre ao nosso contento”.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p.121) é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Segundo Moretti (2010) uma das definições da palavra trabalho é: “aplicação da atividade física ou intelectual; serviço, esforço fadiga, ação ou resultado da ação de um esforço, labutação; empreendimentos, cuidados”.

Segundo Morim e Aubé (2009) interessar-se pelo sentido do trabalho é interrogar-se sobre a maneira como o indivíduo o concebe. É também fazer perguntas sobre os valores subjacentes, sobre a orientação do indivíduo no tocante ao trabalho e sobre o grau de coerência que o trabalho tem para ele. A figura 1 ilustra os diversos componentes do sentido do trabalho.

FIGURA 01 - COMPONENTES DO SENTIDO DO TRABALHO



Fonte: Morin e Aubé 2009.

Para Maia (2008), “O empregado deve ser valorizado como pessoa e como profissional, pois o indivíduo satisfeito com as condições , o tratamento que a organização oferece e com o trabalho que executa, irá desempenhá-lo com níveis crescentes de qualidade e eficiência”.

Ainda não há acordo em relação aos conceitos e teorias ou modelos teóricos de satisfação no trabalho e essa variedade de conceitos e definições sobre tal assunto tem gerado dificuldades, inclusive falhas metodológicas em estudos sobre o tema (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA 2012).

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais são importantes ferramentas de gestão, pois ajudam entender o comportamento humano dentro do contexto organizacional propiciando aos gestores esclarecimentos de tais comportamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho e assim possibilitar o contorno de diversas situações para harmonizar o clima organizacional.

2.4.1. Teoria da hierarquia das necessidades humanas (Abraham Maslow).

O conceito principal na teoria de Maslow (EUA, 1908-1970) é o da autorrealização, que consiste no pleno uso e exploração de talentos, capacidades e potencialidades do indivíduo. Para Maslow a “insatisfação é um estado natural do ser humano, que justifica a constante necessidade de realizar, características de pessoas saudáveis. Essas pessoas seriam orientadas “por valores intrínsecos, não pela busca de objetivos desejados” e teriam, entre outras, as seguintes características (FIORELLI 2009):

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS ORIENTADAS POR VALORES INTRÍNSECOS.

Aceitação de si mesmos, das outras pessoas e do mundo real tal como são;
Espontaneidade;
Capacidade de se concentrar nos problemas;
Orientação para realidade;
Inconformismo com a cultura vigente;
Senso de humor filosófico, não hostil;
Isenção de preconceitos;
Identificação com humanidade etc.

Fonte: Adaptado de Fiorelli, 2009

Algumas percepções de Maslow sobre pensamento e o comportamento humano merecem profunda reflexão, por sua atualidade e conteúdo filosófico sob a óptica da gestão de pessoas.

Um sentido de identidade, carreira meritória e compromisso com valores são tão essenciais ao bem estar psicológico quanto à segurança, amor e autoestima. Uma organização deve ter valores comuns. Em lugar de esperar o fim das reclamações, deve-se trabalhar para que as pessoas progredam para níveis mais elevados de reclamações. (FADIMAN E FRAGER, apud FIORELLI, 2009, p. 28):

Segundo Bergamini (2008) Maslow, acusa que a “finalidade primordial do organismo é livrar-se da necessidade incômoda”. Propõe mais adiante que ela impulsiona o ser humano no sentido de que ele seja capaz de “lograr uma cessação de tensão, um equilíbrio, uma homeostase, uma aquietação, um estado de repouso, uma ausência de dor”. Para ele, trata-se de um impulso ou necessidade que pressiona no sentido da sua própria eliminação. Portanto nesse sentido, as pessoas acham-se intimamente presas às próprias necessidades. Trata-se de um processo sequencial no qual o próprio fato de se atender a uma necessidade evoca ou desperta a necessidade seguinte. A necessidade uma vez satisfeita perde assim seu poder energizador.

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2002):

QUADRO 3 - AS CINCO CATEGORIAS DE NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW

Necessidades fisiológicas	Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie).
Necessidades de segurança:	Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades.
Necessidades sociais:	São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades relacionadas com a vida associativa, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas.
Necessidades de estima	São as necessidades relacionadas com maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de conhecimento, de status, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.
Necessidades de auto realização	São as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa por meio do impulso da pessoa em

	tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.
--	---

Fonte: Chiavenato, 2002.

Como já dissemos, essas cinco categorias de necessidades estão arranjadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide, como mostra a figura 2, (CHIAVENATO, 2002).

FIGURA 2: A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS E OS MEIOS DE SATISFAÇÃO.

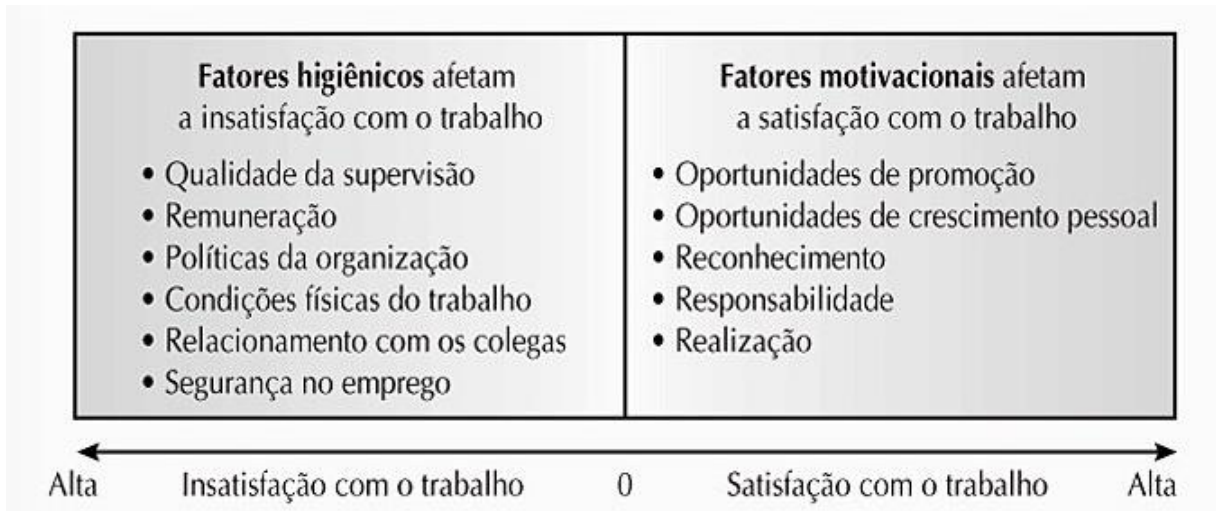


Fonte: Chiavenato, 2002.

2.4.2 A teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg)

De acordo com Herzberg, os fatores que geram a insatisfação no trabalho são diferentes dos que trazem satisfação. Em outras palavras, o contrário da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas a não satisfação. Reciprocamente, o contrário da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas antes o fato de não estar insatisfeito. Essas conclusões deram nascimento à teoria dos dois fatores de Herzberg (MORIN; AUBÈ, 2009).

QUADRO 4 - FATORES DE HIGIENE E FATORES DE MOTIVAÇÃO DE HERZBERG.



Fonte: Morin e Aubé, 2009.

Os fatores de higiene englobam o salário, as condições de trabalho, relação com os colegas, o estilo de gestão, a justiça e a equidade das práticas organizacionais, o sentimento de segurança, a percepção de controle etc. a percepção desses fatores influencia o grau de não-insatisfação dos funcionários. Os fatores de motivação estão vinculados ao próprio trabalho: interesse pelas tarefas, as ocasiões de aprender e de se realizar no trabalho, as responsabilidades e possibilidades de avanço na organização são exemplo disso. Os fatores de motivação estimulam o interesse dos funcionários ao despertar as necessidades de crescimento, tal como as necessidades de aperfeiçoamento, de poder e de atualização (MORIN; AUBÉ, 2009).

2.4.3 Teorias x e y (Mcgregor)

2.4.3.1 Teoria X: A concepção tradicional de direção e controle

O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo. (MCGREGOR 1999, p. 37; 38):

2.4.3.2 Teoria Y: A integração entre os objetivos individuais e os organizacionais

O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. Controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto dirigir e se auto controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto, é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais. O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só aceitar responsabilidades como a procurá-las. (McGregor 1999, p. 53-54).

A recusa de responsabilidades, a falta de ambição, a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas (MCGREGOR, 1999)

2.4.4 Teoria motivacional McClelland (1917-1998)

Segundo Carnegie (2011) McClelland foi pioneiro na área de pensamento motivacional no ambiente de trabalho. McClelland descreveu três tipos de necessidade motivacional, identificados como motivação pela realização, autoridade-poder e afiliação:

QUADRO 5 - OS TRÊS TIPOS DE MOTIVAÇÃO MCCLELLAND

<p>A necessidade de realização – A pessoa voltada à realização se motiva pelos resultados e, portanto, busca a realização, a consecução de objetivos realista, mas desafiadores, e o progresso no trabalho. Existe uma forte necessidade de feedback na realização e no progresso e uma necessidade de um senso de realização.</p>
<p>A necessidade de autoridade e poder – Esta é a necessidade de ser influente, eficiente e impactante. Existe a intenção de liderar e de que as ideias da pessoa prevaleçam. Também existem motivação e necessidade de status pessoal e prestígio crescentes.</p>
<p>A necessidade de afiliação – a pessoa motivada por afiliação precisa de relacionamentos amistosos e é motivada a interagir com outras pessoas. O anseio por afiliação produz motivação e a necessidade de ser querido e considerado popular. Essas pessoas gostam de trabalhar em equipe.</p>

Fonte: Carnegie, 2011

2.4.5. A teoria das expectativas

A teoria das expectativas é uma teoria sobre motivações que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho (NAKATA, 2009, P.46).

Para Munchinsky (1994 apud NAKATA 2009, p.46) a teoria das expectativas proporciona uma base racional para compreensão da motivação do trabalho, oferecendo grande possibilidade de aplicação empírica. Dessa maneira, verificam-se como as pessoas diferem no grau em que sua conduta é motivada por processos racionais.

A teoria da expectativa tem a ver com a fixação de objetivos e metas para o trabalho. Segundo a teoria de fixação de metas (Huffman, Vernoy, Vernoy, apud FIORELLI, 2009 p. 115), uma pessoa com metas específicas apresenta melhor desempenho do que outra sem metas ou metas “genéricas”, do tipo “fazer o melhor possível”.

Segundo Molden (1999, p. 74) o fundamental para extrair o máximo das pessoas é estabelecer um ambiente no qual elas estejam inteiramente comprometidas com atingimento dos objetivos do negócio – como resultado de uma motivação intrínseca, e não de uma abordagem voltada para recompensa.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional mostra como o comportamento dos indivíduos foi moldado ao longo do tempo, a maneira como se relacionam os membros, percepções compartilhadas, um jeito particular de resolver problemas, no ambiente organizacional.

A palavra deriva metaforicamente da idéia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Quando falamos de cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. A palavra também é frequentemente usada para se referir ao grau de refinamento evidente em sistemas de crença e prática, como na noção de “ter cultura” (MORGAN, 2010).

Para Robbins (1998) refere-se a um sistema de significados compartilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações.

Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Souza (1978) entende que cultura organizacional é um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

No âmbito social das organizações de trabalho, o conceito de cultura organizacional, elaborado por Schein (1982, p. 93), entende a cultura organizacional como sendo:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

As organizações passam por transformações ao longo de sua existência diferenciando de outras, essa diferença é um núcleo cultural que dá suporte a todos os envolvidos no ambiente organizacional, esse núcleo é característica de organizações que sobrevivem em longo prazo. Para Schein (1996, p. 88):

As organizações que sobreviveram e passaram por importantes transições durante décadas parecem sempre ter tido um núcleo cultural basicamente funcional - um compromisso com o aprendizado e a mudança; um compromisso com as pessoas e com todos os grupos de interesse na organização, englobando clientes, empregados, fornecedores e acionistas; e um compromisso com a construção de uma organização saudável e flexível em primeiro lugar. Se tal núcleo não existir desde o princípio, a organização talvez não sobreviva em longo prazo, sobretudo à medida que aumenta a turbulência ambiental.

A cultura é um fenômeno complexo e de longo prazo. A cultura representa as expectativas compartilhadas e a auto-imagem da organização, os valores maduros que criam tradição ou a “maneira como fazemos as coisas por aqui”. As coisas são feitas de maneira diferente em cada organização. A visão coletiva e o folclore comum que definem a instituição são um reflexo da cultura. Líderes individuais não podem criar ou mudar facilmente a cultura porque cultura é algo que faz parte da organização (CARNEGIE, 2011).

Para Luz (2003) a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das

outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

A cultura é cola social que ajuda a manter a organização junta, fornecendo padrões apropriados para que os empregados devam dizer e fazer. Finalmente, a cultura serve como mecanismo de fazer sentindo e controle que guia e molda as atitudes e o comportamento dos empregados (ROBBINS, 1998).

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional compreende um dado momento da organização onde se estuda diversas variáveis para identificar níveis de satisfação ou insatisfação dos colaboradores avaliando a situação real para tomada de decisões.

2.6.1 conceitos

Para Maximiano (2000, p. 107), o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Chiavenato (2000, p. 305) define o clima organizacional como sendo “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”.

Para Krogh e Nonaka (2001, p. 220), define clima organizacional como “... um espaço de conhecimento compartilhado, que encoraja e fomenta a participação em muitos níveis diferentes promovendo a convivência em organizações de alta solicitude”. Em outras palavras, trata-se de uma característica do ambiente que é percebida ou experimentada pelos trabalhadores da empresa e que influencia seu comportamento. E, de alguma forma, influenciemos e somos influenciados por ele.

Maximiano (2009) afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O conceito de clima organizacional conforme descritos Santos (1999 apud BEKER, 2006, p.19) envolve o dilema do esforço em descrever e compreender comportamento humano. O problema é operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

De acordo com Silva (2003), a percepção depende da sensibilidade de cada um dos membros da organização, podendo uma característica aparecer positiva, satisfatória ou desejável para um indivíduo do grupo e apresentar-se como negativa, insatisfatória ou indesejável para outros.

Barçante e Castro (1995 apud MARCELINO, 2008, p.3) definem clima organizacional como “a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”, ou seja, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, em um determinado momento, diferenciando da cultura por esta, ser decorrente de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Segundo Luz (2003) pode se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Schwastz e Davis (apud SANTOS 2000) dizem que as pesquisas de clima organizacional “tiram temperatura” da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas de baixa motivação dos empregados e suas insatisfações, que ao serem contornadas ajudam a melhorar o desempenho dos indivíduos.

Luz (2003) estabelece uma relação de causalidade entre clima e cultura, sendo a primeira consequência do segundo, além de inferir que são fenômenos complementares. “Apesar de o clima ser afetado por fatores externos, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários [...]”.

Hall (1984), por exemplo, caracteriza o tema como sendo representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Já, Schein (1982) entende que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Para Stoner e Freeman (1995, p. 74), o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e b) influencia o seu comportamento”.

Segundo Chiavenato (2003), para alterar positivamente a satisfação dos indivíduos no trabalho não basta apenas modificar a estrutura da organização, é necessário mudar a cultura e clima organizacionais. Assim a organização precisa ter capacidade inovadora, e por isso, apresentar as seguintes características:

QUADRO 6 - AS CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES COM CAPACIDADE INOVADORA.

Adaptabilidade	Ou externa seja, capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis inconstantes do meio ambiente. Para tal, as organizações precisam ser flexíveis, receptivas e transparentes a novas idéias, mesmo que essas sejam sugestões.
Senso de identidade	Isto é, o conhecimento e a compreensão da historia da organização, bem como seus objetivos por todos seus participantes.
Perspectiva exata do meio ambiente	Ou seja, a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.

Integração entre os participantes	De tal forma que a organização possa se comportar como um todo orgânico.
-----------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003

2.6.2. Tipos de clima

Segundo Luz (2003) algumas expressões são utilizadas para denominação de clima, como por exemplo: clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança etc. Não obstante, mais importante do que a denominação que possamos empregar é a idéia que devemos ter sobre o tipo de clima das empresas. Em síntese, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação às organizações e às pessoas.

Portanto, pode-se supor baseado no referencial teórico que uma análise do clima organizacional de uma companhia pode refletir a cultura corporativa e, em consequência, o próprio comportamento organizacional (MARCELINO 2008).

2.6.3 Indicadores de clima

Segundo Luz (2003) no dia das organizações podemos encontrar “sinais” de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima da empresa. Todavia servem para alertar quando algo não esta bem, ou ao contrario, quando o clima está muito bom.

QUADRO 7 - INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Turnover	Ou rotatividade de pessoal pode representar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não tem comprometimento coma empresa. Que falta algo na empresa para satisfazê-las.
Absentéismo	Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado Que o apresentado sobre o turnover.
Pichações nos banheiros	Os banheiros representam um importante indicador do clima organizacional. As criticas, as agressões direcionadas aos lideres da empresa indicam o estado de satisfação dos funcionários. As portas e paredes dos banheiros representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para falar mal e zombar dos seus gestores ou da forma como a empresa conduz os 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 ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de a empresa através de seus gestores, ouvir seus empregados.
Greves	Embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam a determinadas reivindicações dos trabalhadores, a adesão às greves, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.
Desperdícios de material	Muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que necessários, danificando os equipamentos de trabalho. É uma forma 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 à situação vexatória, constrangimentos, discriminações. Muito desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Fonte: adaptado de Luz, 2003

2.6.4. Clima e liderança

O clima organizacional está diretamente ligado ao estilo de liderança e gerenciamento dos níveis mais elevados da gerência, baseado nos valores, atributos, habilidades, ações e prioridades. Outro aspecto disso é o “clima ético”, a sensação interna que há na organização quanto às atividades que possuem conteúdos, “certo ou errado” ou aqueles aspectos do ambiente de trabalho que constituem comportamento ético. O clima ético é a sensação de como fazendo as coisas no sentido moral: a sensação de estar ou não nos comportando de maneira da maneira como deveríamos. O comportamento e o caráter são fatores que causam maior impacto sobre o clima organizacional Carnegie (2011, p. 190).

Segundo Bergamini (2008) muitos dos problemas que as organizações possuem com relação àqueles que nela trabalham começaram há muito tempo atrás devido a medidas inadequadas, que foram levadas a efeito durante os processos; de seleção, treinamento e desenvolvimento de seus líderes.

Para Santos (2010) o grande desafio das organizações e dos que gerenciam é encontrar alternativas viáveis para mobilizar a energia dos seus membros. Estimular sua participação e automotivação e, ao mesmo tempo, oferecer um clima propício para entre os objetivos pessoais dos indivíduos, além da criação de ambientes transparentes, nos quais cada ser humano terá a oportunidade de respeitar e ser respeitado, participar, crescer e contribuir efetivamente para a manutenção de uma empresa coesa, sólida, e produtiva.

Segundo McGregor (1999) há pelo menos quatro variáveis principais que, sabemos hoje, estão implicadas na liderança: (1) as características do líder; (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores; (3) características da organização, tais como sua finalidade, sua estrutura, a natureza das tarefas a serem realizadas; e (4) o meio social, econômico e político.

Segundo Santos (2010) um dos aspectos mais importantes no exercício da liderança estratégica é o tipo de relação interpessoal estabelecida entre o líder e seus seguidores ao interpretar as informações que a liderança criou para sua empresa.

Embora a dependência do subordinado seja muito menor na relação de emprego, a verdade é que a sua capacidade de atingir objetivos é consideravelmente afetada pelas atitudes de seus superiores. Ele recorrerá constantemente à sua capacidade de perceber o clima da relação para julgar as oportunidades de atingir os objetivos McGregor (1999).

Para Morin e Aubé (2009) tal concepção de liderança foi reexaminada em razão das transformações no meio de trabalho. Os estudos sobre a motivação e o sentido do trabalho mostram claramente que em geral os indivíduos avaliam que o trabalho ocupa um lugar importante em sua vida e preenche funções primordiais: ele permite que um indivíduo seja autônomo e independente, ele proporciona oportunidade de encontrar pessoas, ele constitui um meio que tem o indivíduo de se afirmar e utilizar suas competências, ele ritma os dias e as estações da vida, ele permite uma contribuição social, ele dá um sentido a vida.

2.6.5 Pesquisa de clima organizacional

Segundo Luz (2003) de todas as estratégias para avaliação do clima, essa é mais completa. É a que permite a empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. A pesquisa de clima, também conhecida como pesquisa de clima humano, pesquisas de atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento.

2.6.6 Modelos de estudo de clima organizacional

Segundo Rizzatti (2002), para a realização de estudos sobre clima organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura, ou elabora o seu próprio modelo.

2.6.6.1 Modelo de Luz

Segundo Luz (2003) a pesquisa de clima é método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Geralmente nessas pesquisas, as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto às seguintes variáveis:

1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, a existência de pessoal suficiente para a realização do trabalho.

2) Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações.

3) Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização.

4) Integração interdepartamental/integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores.

5) Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento e feedback.

6) Comunicação: verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identifica a eficiência dos canais de comunicação.

7) Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso e Realização profissionais: avalia a oportunidade que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

8) Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização.

9) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização.

10) Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.

11) Processo decisório: avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. Essa variável representa uma das diversas dimensões da variável gestão.

12) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações; horário, etc.

13) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários; também verifica o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato.

14) Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa.

15) Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.

16) Segurança do trabalho: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais.

17) Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.

18) Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

19) Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas.

20) Imagem da Empresa: avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.

21) Estrutura Organizacional: avalia a opinião dos funcionários sobre adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para consecução dos objetivos organizacionais.

22) Ética e Responsabilidade Social: avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado.

23) Qualidade e Satisfação do Cliente: identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes.

24) Reconhecimento: avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.

25) Vitalidade Organizacional: avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.

26) Direção e Estratégias: avalia a satisfação dos funcionários quando à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.

27) valorização dos Funcionários: identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.

28) Envolvimento/Comprometimento; avalia quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.

29) Trabalho em equipe: avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.

30) Modernidade: avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.

31) Orientação da Empresa para os Clientes: avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes.

32) Planejamento e Organização: avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.

33) Fatores Motivacionais: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para motivação deles.

34) Fatores Desmotivadores: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para desmotivação deles.

2.6.6.2. Modelo Rizzatti

De acordo com Rizzatti (2002), a análise dos dados da pesquisa permitiu compatibilizar a proposta inicial do pesquisador com a percepção dos pesquisados, ratificando a importância e a adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais.

A seguir apresentar-se-ão as categorias que compõem o modelo:

Imagem Institucional: de acordo com Rizzatti (2002, p. 160), “imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a

organização junto às pessoas”. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.

Política de Recursos Humanos: refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. A categoria política de recursos humanos é constituída pelos seguintes componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.

Sistema de Assistência e Benefícios: trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional. Os componentes da categoria sistema de assistência e benefícios são: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.

Estrutura Organizacional: essa categoria visa identificar o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização. São componentes dessa categoria: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição.

Organização e Condições de Trabalho: nessa categoria objetiva-se identificar se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: condições ergonômicas e coordenação das atividades.

Relacionamento Interpessoal: refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária. São componentes dessa categoria: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.

Comportamento das Chefias: verifica a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.

Satisfação Pessoal: refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários. São componentes dessa categoria: satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado.

Planejamento Institucional: Segundo Rizzatti (2002, p. 236), “planejamento institucional é o processo pelo qual são estabelecidos os elos entre os meios e fins de uma organização”. Fazem parte dessa categoria os componentes: informação, comprometimento e participação.

Processo Decisório: refere-se aos mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização. A categoria processo é constituída pelos seguintes componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses.

Autonomia Universitária: Para Rizzatti (2002, p. 252), “autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.” Fazem parte dessa categoria os seguintes componentes: política do governo e estratégia da instituição.

Avaliação Institucional: refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. São componentes dessa categoria: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

2.7 ESTUDOS RECENTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Silva (2013) mesmo em meio a alguns pontos de insatisfação pode se afirmar que o clima positivo em relação ao trabalho em equipe, relacionamento com os gestores relações interpessoais são bastantes propagados entre a maioria dos entrevistados contribuindo assim para o uso de ferramentas e sugestões tratadas neste estudo para melhoria e consolidação de um clima totalmente favorável a cultura da organização e, conseqüentemente a alavancagem dos seus resultados.

Segundo Fonseca (2012) é adequado ressaltar que empresa deve sempre almejar melhores resultados, não podendo estagnar perante os resultados positivos apresentados, porque as pessoas mudam de opinião facilmente se as condições favoráveis não forem conservadas e/ou aprimoradas.

3 METODOLOGIA

Na seqüência do capítulo, apresentam-se a natureza da pesquisa; a caracterização do estudo, que por sua vez especifica o tipo de pesquisa, métodos utilizados, perspectiva de análise e o modo de investigação;

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo estudo de caso de natureza quantitativa descritiva. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população podendo-se estabelecer correlações entre as variáveis apresentadas. Vergara (2000), também destaca que o estudo de caso é o meio de investigação de determinada organização na qual poderá trazer os resultados esperados da pesquisa.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população dessa pesquisa compreende os funcionários do setor operacional da Urbana que totaliza 576 funcionários. A amostra corresponde a 30% funcionários, 173 funcionários (garis e auxiliar de serviços correlatos).

QUADRO 8 - ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS COM QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO.

Objetivos	Questões
Levantar o perfil dos colaboradores ;	Q.21, Q22, Q23. Q.24, Q.25,
Verificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a gestão da organização;	Q.5, Q.8, Q.7, Q13
Verificar a percepção dos colaboradores com relação as condições e segurança no trabalho.	Q.3, Q.4,
Verificar a percepção dos colaboradores com relação as políticas de gestão de pessoas	Q.1, Q.10, Q.14, Q.15, Q17, Q.18, Q.19, Q.20
Verificar os relacionamentos entre os membros das equipes, bem como suas lideranças da organização.	Q.2, Q.9, Q.11
Verificar a imagem da organização na	Q.12, Q.16, Q.26

percepção dos seus colaboradores.	
Verificar na percepção dos funcionários quanto a clareza dos objetivos organizacionais.	Q.6,

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

3.3 DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA

Os dados primários foram obtidos através de As técnicas de coleta de dados com um questionário estruturado. Os questionários foram aplicados no dia 30 de abril de 2014 a 08 de maio do mesmo ano na área de atuação de competência da Urbana na zona leste; oeste; sul e norte do município do Natal em seus respectivos setores sendo compreendido pelo setor do Destino Final; Eco pontos; Varrição; ponto de apoio Redinha; Área de Lazer do conjunto Panatís e em seus respectivos locais de trabalho.

O questionário é uma adaptação do modelo de Luz (2003) com 16 variáveis e compreende 26 questões, distribuídas em 23 questões objetivas e 3 questões abertas que compreende um conjunto de fatores propostos para a avaliação do clima da Urbana; liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, benefícios, imagem da instituição, valorização dos funcionários, segurança no trabalho, objetivos organizacionais e fatores motivacionais e desmotivadores.

3.4. Tratamento estatístico e forma de análise

Para a análise quantitativa, descrições dos dados serão utilizadas técnicas estatísticas através de aplicativos computacionais (ex.: Excel).

Na análise qualitativa (interpretação dos dados), far-se-á o elo entre a teoria e os dados (resultados).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os funcionários entrevistados são compostos em sua maioria com idade 36 a 45 com (39,88%) logo após 26 a 35 com (36,99%), em seguida 46 a 54 (20,81%) e com mais 55 anos (2,31%).

QUADRO 9 - IDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Idade	Nº Funcionários	%
18-25		
36-45	69	39,88
46-54	36	20,81
26-35	64	36,99
Maior que 55	4	2,31

A maior parte dos entrevistados é do sexo masculino, sendo esta representação de (90,8%) e do sexo feminino (9,2%).

QUADRO 10 - GÊNERO DOS FUNCIONÁRIOS

SEXO	Nº Funcionários	%
Masculino	157	90,8
Feminino	16	9,2

A maioria dos entrevistados casados com (67,1%), logo após os solteiros com (28,3%) e divorciados com (4,6%).

QUADRO 11 - ESTADO CIVIL DOS FUNCIONÁRIOS

ESTADO CIVIL	Nº Funcionários	%
Solteiro	49	28,3
Casado	116	67,1
Divorciado	8	4,6

A maioria dos entrevistados, apresenta o tempo de serviço 6 a 9 anos com (52%), logo após 1 a 5 anos (42,2%) e mais que 25 anos (5,8%).

QUADRO 12 – TEMPO DE SERVIÇO DOS FUNCIONÁRIOS

TEMPO DE SERVIÇO	Nº Funcionários	%
1 a 5 anos	73	42,2
6 a 9 anos	90	52,0
10a25 anos	0	0

Maior que 25 anos	10	5,8
-------------------	----	-----

Fonte: dados da pesquisa

4.2 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO;

Dos entrevistados 34% discordam totalmente que acreditam nas informações transmitida pelos gestores e 22,5% discordam em parte, e 7,5% dos funcionários não tem opinião, e 31,8% concorda em parte e somente 4,6% concordam totalmente conforme quadro 13.

QUADRO 13- INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELOS GESTORES AOS FUNCIONÁRIOS.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários.	58	34	39	22,5	13	7,5	55	31,8	8	4,6

Segundo Santos (2010) o grande desafio das organizações e dos que gerenciam é criar ambientes transparentes, nos quais cada ser humano terá a oportunidade de respeitar e ser respeitado, participar, crescer e contribuir efetivamente para a manutenção de uma empresa coesa, sólida, e produtiva.

Dos entrevistados 40% discordam totalmente que os gestores dão bons exemplos e 13% discordam em parte 7,5% não tem opinião, e 31,2% concorda em parte e somente 6,9% concordam totalmente que os gestores dão bons exemplos conforme quadro 14.

QUADRO 14- OS GESTORES DÃO BONS EXEMPLOS

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.	70	40	24	13,9	13	7,5	54	31,2	12	6,9

Ao longo do tempo gestores que passaram pela empresa deixaram má impressão aos funcionários, Segundo Bergamini (2008) muitos dos problemas que

as organizações possuem com relação àqueles que nela trabalham começaram há muito tempo atrás devido a medidas inadequadas, que foram levadas a efeito durante os processos; de seleção, treinamento e desenvolvimento de seus líderes.

Dos entrevistados 18% discordam totalmente que sente admiração pelo seu chefe imediato e 19,1% discordam em parte, 9,2% não tem opinião, 26,6% concorda em parte e 27% concordam totalmente que sente admiração pelo seu chefe imediato conforme quadro 15.

QUADRO 15 – ADMIRO MEU CHEFE

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Admiro o chefe da minha equipe, pois é um grande líder.	32	18	33	19,1	16	9,2	46	26,6	46	27

Dos entrevistados 53% discordam totalmente que recebem reconhecimento quando realiza um bom trabalho e 19,7 discordam em parte, 8% não tem opinião, 16,2% concorda em parte e apenas 6,4% concordam totalmente que recebem reconhecimento quando realiza um bom trabalho conforme quadro 16.

QUADRO 16 – RECONHECIMENTO QUANDO REALIZA UM BOM TRABALHO.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho.	92	53	34	19,7	8	4,6	28	16,2	11	6,4

4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO ÀS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NO TRABALHO.

Dos entrevistados 14% discordam totalmente que na empresa existe equipamentos que previne os perigos do trabalho e 26% discordam em parte, 2,3% não tem opinião, 40,5% concorda em parte e 17% concordam totalmente que na

empresa existe equipamentos que previne os perigos do trabalho conforme quadro 17.

QUADRO 17 – SATISFAÇÃO QUANTO AOS EQUIPAMENTOS SEGURANÇA NO TRABALHO

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Na minha instituição, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	24	14	45	26	4	2,3	70	40,5	30	17

Segundo Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009) condições de segurança e proteção do trabalhador, influencia o grau da não insatisfação dos funcionários.

Dos entrevistados 39% discordam totalmente que existe uma adequada disposição de ferramentas e equipamentos e 28,9% discordam em parte, 3,5% não tem opinião, 23,7% concorda em parte e apenas 5,2% concordam totalmente que existe uma adequada disposição de ferramentas e equipamentos conforme quadro 18.

QUADRO 18 – SATISFAÇÃO QUANTO AS FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
No meu ambiente de trabalho existe uma adequada disposição de ferramentas e equipamentos.	67	39	50	28,9	6	3,5	41	23,7	9	5,2

Segundo Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009) A falta de equipamentos, ferramentas e boas condições no ambiente de trabalho são fatores que trazem a insatisfação dos funcionários.

4.4 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM RELAÇÃO ÀS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Dos entrevistados 53% discordam totalmente que as pessoas competentes tem as melhores oportunidades na empresa e 20,2% discordam em parte, 4,6% não tem opinião, 15,6% concorda em parte e apenas 6,9% concordam totalmente que as pessoas competentes tem as melhores chances na empresa conforme quadro 19.

QUADRO 19 – PESSOAS COMPETENTES X MELHORES OPORTUNIDADES

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa.	91	53	35	20,2	8	4,6	27	15,6	12	6,9

Os funcionários em sua maior parte acham que a empresa não aproveita o potencial e a qualificação dos seus servidores. Segundo Herzberg (apud Morin; Aubé, 2009) os fatores de higiene como estilo de gestão, a justiça e equidade das praticas organizacionais quando não observados causam a insatisfação.

Dos entrevistados 60% discordam totalmente que na empresa há oportunidade de ser promovido e 18,5 discordam em parte, 5,8% não tem opinião, 12,7% concorda em parte e apenas 3,5% concordam totalmente que na empresa há oportunidade de ser promovido conforme quadro 20.

QUADRO 20 – OPORTUNIDADE DE SER PROMOVIDO

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
No meu trabalho há oportunidade de ser promovido (a).	103	60	32	18,5	10	5,8	22	12,7	6	3,5

De acordo com Maslow, (apud Chiavenato, 2002) conclui-se que os funcionários sentem que as necessidades ligadas à estima não são atendidas pois eles esperam, senso de competência, e fatores externos de estima: como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

Dos entrevistados 56% discordam totalmente que o progresso profissional se da com base em mérito e 8,09% discordam em parte, 5,8% não tem opinião, 23,1%

concorda em parte e apenas 6,9% concordam totalmente que o progresso profissional se dá com base em mérito, conforme quadro 21.

QUADRO 21 – PROGRESSO PROFISSIONAL E MÉRITO

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles.	97	56	14	8,09	10	5,8	40	23,1	12	6,9

Para Chiavenato (2002) quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retornos significativos e se sintam satisfeitas.

Dos entrevistados 48% discordam totalmente 14,5% discordam em parte, 3,5% não tem opinião, 20,8% concorda em parte e 13% concordam totalmente.

QUADRO 22 – POTENCIAL DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente e aproveitado.	83	48	25	14,5	6	3,5	36	20,8	23	13

A pessoa voltada à realização se motiva pelos resultados e, portanto, busca a realização, a consecução de objetivos realista, mas desafiadores, e o progresso no trabalho (MCCLELLAND APUD CARNEGIE, 2011).

A tabela abaixo indica a relação dos tipos de favorecimento freqüente na organização em relação às gratificações em destaque o favorecimento político com 37% e logo após os apadrinhados com 32,4% em seguida amigos com 12,7%, e outros com 9,2%, e por mérito 8,7%.

QUADRO 23 – TIPOS DE FAVORECIMENTO

Tipos de favorecimento	Nº	%
Favorecimento político	64	37,0%
Apadrinhados	56	32,4%
Amizade	22	12,7%
Outros	16	9,2%
Mérito	15	8,7%

O quadro 23 sugere que cultura da organização está afetando negativamente o clima organizacional segundo Luz (2003) estabelece uma relação de causalidade entre clima e cultura, sendo a primeira consequência do segundo, além de inferir que são fenômenos complementares.

O quadro 24 revela as escolhas dos funcionários pela frequência de escolha, os motivos pela quais eles trabalham na organização.

QUADRO 24 – HIERARQUIA DAS RAZÕES DE PERMANÊNCIA NA URBANA

Hierarquia das Razões de Permanência na Empresa	Frequência
1º Salário	73
2º Estabilidade no emprego	69
3º Trabalho que realizo	42
4º Ambiente de trabalho	28
5º Autonomia no trabalho	25
6º Benefícios oferecidos pela empresa	22
7º Relacionamento com a chefia	26
8º Prestígio da empresa	26
9º A falta de opção de outro emprego	19
10 Possibilidade de treinamento	29
11 As chances de progresso profissional	26
12 Reconhecimento	45

Fonte: Adaptado de Luz (2003)

No quadro 24 as questões de um a seis evidenciam segundo Maslow (apud Chiavenato, 2002) que as necessidades; fisiológica, de segurança, estão sendo supridas pela organização. Mas as necessidades mais superiores como estima e auto-realização não estão sendo observadas pela organização causando descontentamento nos funcionários. Praticamente todos os fatores de permanências estão associados as fatores higiênicos de Herzberg (apud Morin; Aubé, 2009), exceto o trabalho que realiza que é um fator motivador na referida abordagem.

O quadro 25 mostra as sugestões dos funcionários para melhorar a empresa e conseqüentemente o clima organizacional.

QUADRO 25 – SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS PARA MELHORAR A EMPRESA

1. Valorização
2. Oportunidades
3. Melhor salário
4. Critérios justos de promoção
5. Definição de competência
6. Isonomia
7. Reuniões nos setores de trabalho
8. Reconhecimento
9. Novas ferramentas
10. Frota própria de caminhões
11. Humanização
12. Verificar as dificuldades dos setores e sanar
13. Ambiente de trabalho harmonioso menos indiferença
14. Reduzir a corrupção
15. Meritocracia
16. Melhor transporte
17. Reciclar as chefias
18. Acabar com favorecimentos políticos
19. Mais fiscalização nos trechos
20. Banir a politicagem
21. Igualdade
22. Incentivo ao funcionário
23. Eleição para diretoria
24. Cursos profissionalizantes
25. A empresa se tornar estatutária
26. Erradicar os cargos políticos
27. Respeito com os funcionários
28. Mais competências de alguns setores da empresa
29. Ouvir mais os funcionários
30. Aproveitar a qualificação profissional
31. Melhorias dos processos organizacionais
32. Cumprir as promessas das reuniões
33. Concurso interno
34. Plano justo para aproveitamento dos funcionários mais qualificados
35. Condições melhores de trabalho
36. Treinamento dos encarregados
37. Valorização com ascensão de cargos
38. Qualificação dos encarregados
39. Integração entre diretoria e funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

De todas as questões essa evidência mais a visão de como os funcionários observam o ambiente organizacional reconhecem suas necessidades tanto na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (apud Chiavenato, 2002) como a estima

e a auto-realização como nos fatores de motivação de Herzberg (apud Morin; Aubé). Como sugestões dos funcionários as que mais aparecem são: Valorização, oportunidades, critérios justos de promoções, definição de competência, isonomia, reconhecimento, meritocracia, igualdade entre outras.

Dos entrevistados 83,8%, não se sente valorizado pela organização e apenas 16,1% se sentem valorizados conforme quadro 26.

QUADRO 26 – VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Sinto-me valorizado na minha instituição.	Nº Funcionários	%
Sim	28	16,18
Não	145	83,82

Este Quadro evidencia que o não reconhecimento e a não valorização dos funcionários entre outros indicam que os fatores de higiene de Herzberg (apud Morin; Aubé 2009) estão sendo desconsiderados pela organização.

4.5 RELACIONAMENTO ENTRE OS MEMBROS DAS EQUIPES, BEM COMO SUAS LIDERANÇAS DA ORGANIZAÇÃO.

Dos entrevistados 8,1% discordam totalmente que há integração nas equipes de trabalho e 16,8 discordam em parte, 1,7% não tem opinião, 44,5% concorda em parte e 29% concordam totalmente que há integração entre as equipes de trabalho.

QUADRO 28– SATISFAÇÃO QUANTO A INTEGRAÇÃO DAS EQUIPES

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.	14	8,1	29	16,8	3	1,7	77	44,5	50	29

No quadro percebe-se que há um ótimo relacionamento entre os membros das equipes de trabalho que na sua maioria acham que formam uma equipe

integrada. De acordo com Maslow (apud Chiavenato 2002) as necessidades de socialização estão sendo supridas.

Dos entrevistados 16% discordam totalmente que existe união entre as equipes de trabalho e 13,3% discordam em parte, 3,5% não tem opinião, e destaca-se que 48% concordam em parte e 20% concordam totalmente que existe união nas equipes de trabalho.

QUADRO 29 - RELACIONAMENTO DAS EQUIPES DE TRABALHO.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Na minha equipe de trabalho há união entre os membros.	27	16	23	13,3	6	3,5	83	48	34	20

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow (apud CHIAVENATO, 2002) as necessidades de socialização estão sendo supridas, isso acontece, pois as necessidades mais baixas da pirâmide (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas.

Dos entrevistados 18% discordam totalmente que confia no chefe da equipe e 9,83% discordam em parte, 28% não tem opinião, e destaca-se que 38,2% concordam em parte e 29% concordam totalmente que há confiança no chefe da equipe.

QUADRO 30 - CONFIANÇA NO CHEFE DA EQUIPE

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Eu confio no chefe da minha equipe.	32	18	17	9,83	28	16	66	38,2	50	29

No quadro 30 verificamos que acontece um bom relacionamento entre os chefes e seus subordinados e de acordo com Maslow (apud Chiavenato, 2002) estas necessidades relacionadas com a vida associativa, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor, estão sendo supridas na organização da mesma forma que os fatores de higiene de Herzberg (apud Morin; Aubé) no caso da boa relação entre eles.

4.6 IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS SEUS COLABORADORES.

Dos entrevistados 9,2% discordam totalmente que há uma satisfação em fazer parte da organização 13,3% discordam em parte, 1,2% não tem opinião e destaca-se que 43,4% concordam em parte e 33% concordam totalmente que estão satisfeito em fazer parte da organização.

QUADRO 31 - SATISFAÇÃO EM FAZER PARTE DA ORGANIZAÇÃO.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
De modo geral estou satisfeito de fazer parte desta organização.	16	9,2	23	13,3	2	1,2	75	43,4	57	33

No quadro 31 os funcionários demonstram características da teoria Y segundo McGregor (1999) a mais importante dessas recompensas, isto, é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.

Dos entrevistados 8,7% discordam totalmente que sentem-se orgulhosos de trabalhar na urbana e 7,5% discordam em parte, 3,5% não tem opinião, e destacando-se 35,3% concorda em parte e 45% concordam totalmente que sentem-se orgulhosos de trabalhar na urbana.

QUADRO 32 - ORGULHO DE TRABALHAR NA ORGANIZAÇÃO.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
Sinto orgulho de trabalhar na minha instituição.	15	8,7	13	7,51	6	3,5	61	35,3	78	45

O quadro 32 apresenta características da teoria Y segundo McGregor (1999) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. Controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais.

O quadro 33 mostra na percepção dos funcionários as principais causas de insatisfação dos funcionários.

QUADRO 33 - A CAUSA DA INSATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Quando são negados nossos direitos.
O progresso profissional, por que não tem chance de ser promovido quem é trabalhador esforçado.
Apadrinhamentos. Porque só os preguiçosos têm oportunidade nesta empresa.
Conflitos internos entre funcionários pouca compreensão na hora de ver o lado do outro.
Não reconhecimento pelo serviço prestado.
Falta de objetividade do meu chefe e não ter reconhecimento.
Muita cobrança, perseguição e pouco reconhecimento.
O apadrinhamento, porque quem realmente trabalha não tem oportunidade.
A sacanagem de critérios de promoção.
A falta de reconhecimento do trabalho. A empresa reconhece só aos funcionários que não trabalham.
Várias situações: assédio moral, perseguição, pouco reconhecimento pelo trabalho desempenho, falta de políticas de crescimento profissional.
As oportunidades não serem para quem merecem.
Falta de equipamentos adequados, despreparo da chefia, desvio de função.
Quando você faz seu trabalho correto e a empresa não cumpre sua parte.
A cobrança para uns, e outros não.
A falta de compromisso por parte dos que geram a nossa instituição.
É a forma de ascensão e reconhecimento. A ascensão por politicagem, apadrinhamento e amizade e não temos reconhecimento algum.
A falta de oportunidades igual para todos e para mudança de cargos e setores. Reconhecimento profissional.
A chefia, porque querem mandar demais.
O não reconhecimento pelo meu trabalho.
Injustiça, discriminação, falta de diálogo, falta de ferramentas de trabalho.
Falta de competência por parte da administração dos encarregados que não dão exemplo mas exigem e cobram o compromisso que eles não têm.
A não valorização da qualificação, promoção por apadrinhamento.
Quando as pessoas estão no cargo sem ter passado por uma seleção ou processo seletivo
Material de segurança que não tem, e material de trabalho adequado.
A empresa não cumprir com o seu dever de pagar as horas extras corretamente quando se precisa do serviço.
Os colegas não trabalharem em benefício do grupo. Falta de ferramentas
Intrigas entre os funcionários.
Falta de oportunidade de aproveitamento da minha qualificação profissional, pois as oportunidades são geradas por meio de apadrinhamentos, amizades, favorecimento político e etc. Porém nunca por mérito ou por qualificação profissional.
A falta de compromisso de alguns colegas com a empresa e a cidade
Promoções não justificadas,
Saber que existe pessoas desqualificadas na empresa tomando o lugar de quem é qualificado.
A maneira como os profissionais são tratados.
A interferência de outras pessoas, cada setor tem seu encarregado não precisa da interferência de mais ninguém.
Falta de treinamento e metodologia clara de avaliação permanente dos servidores.

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das diversas reclamações dos funcionários no quadro 33, segundo Fadiman e Frager (apud Fiorelli, 2009), um sentido de identidade, carreira meritória e compromisso com valores são tão essenciais ao bem estar psicológico quanto à segurança, amor e autoestima. Uma organização deve ter valores comuns. Em lugar de esperar o fim das reclamações, deve-se trabalhar para que as pessoas progridam para níveis mais elevados de reclamações.

4.7 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS A CLAREZA DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.

Dos entrevistados 37% discordam totalmente que compreende os critérios de avaliação de desempenho da organização, 15,6% discordam em parte, 10% não tem opinião, 24,3% concorda em parte e 13% concordam totalmente que compreende os critérios de avaliação de desempenho da organização.

QUADRO 34 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	%	Discordo em Parte	%	Não tenho O.	%	Concordo em Parte	%	Concordo Totalmente	%
No setor onde trabalho compreendo bem os critérios de avaliação de desempenho dos servidores.	64	37	27	15,6	18	10	42	24,3	22	13

No quadro 34 percebe-se que os fatores de higiene de Herzberg (apud Morin; Aubé, 2009) não estão sendo observados na organização neste quadro são as práticas organizacionais que estão trazendo insatisfação dos funcionários.

4.8 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL

No quadro 35 verificamos que apenas 37,6% dos funcionários estão satisfeitos com os gestores. Esta situação é crítica para condução das atividades da organização. A organização necessita melhorar o relacionamento dos gestores com os funcionários, pois apenas 36,4% acreditam nas informações transmitidas pelos

gestores (pergunta7) e apenas 38,2% acreditam que os gestores dão bons exemplos aos funcionários (pergunta 13).

Ao analisarmos o quadro 35 a variável: valorização/reconhecimento, detectamos um baixíssimo grau de satisfação (22.9%). Os funcionários percebem que o progresso profissional na empresa não se baseia no mérito de cada colaborador (pergunta 14). Os funcionários não percebem que as pessoas competentes, são as que têm as melhores oportunidades na empresa (pergunta 1). E o funcionário não sente-se valorizados na organização com 16,1% (pergunta 18).

Em relação à variável condições físicas do trabalho encontramos o resultado crítico com apenas 28,9 dos funcionários satisfeito. Os funcionários percebem que seus equipamentos e ferramentas não estão adequados para o trabalho.

Em relação à variável objetivos organizacionais pelo menos 37% estão satisfeitos com os critérios de avaliação de desempenho dos servidores. A organização precisa observar se os funcionários entendem bem todos os critérios de avaliação de desempenho bem como a orientação dos objetivos organizacionais.

Ao analisarmos a variável Possibilidade de Progresso Profissional somente 34,1 dos funcionários percebem que podem ser promovidos. A organização necessita criar critérios mais justos de promoção para preenchimento das vagas que irão surgir com a aposentadoria do quadro antigo de funcionários.

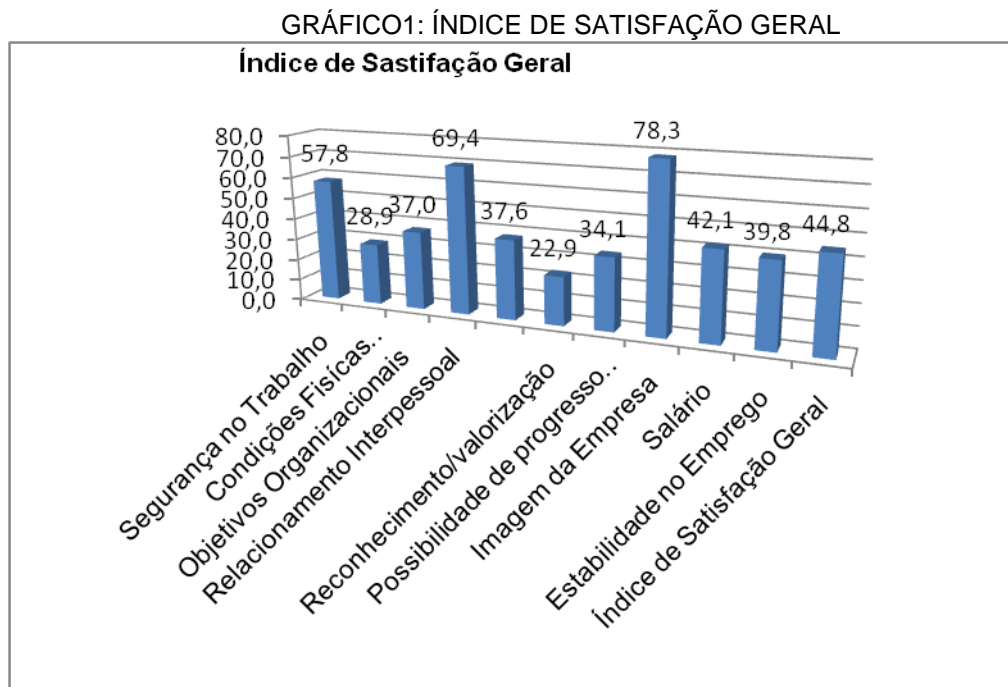
QUADRO 35 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL

Índice de Satisfação Geral	
Variáveis	% de satisfação
Segurança no Trabalho	57,8
Condições Físicas do Trabalho	28,9
Objetivos Organizacionais	37,0
Relacionamento Interpessoal	69,4
Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	37,6
Reconhecimento/valorização	22,9
Possibilidade de progresso profissional	34,1
Imagem da Empresa	78,3
Salário	42,1
Estabilidade no Emprego	39,8
Índice de Satisfação Geral	44,8

Fonte: Adaptado de Luz (2003)

No gráfico 1 abaixo apresenta o resultado geral da pesquisa, indicando um nível de 44,8% de satisfação. As variáveis que obtiveram os melhores níveis de

aprovação por parte dos funcionários foram: Imagem da empresa, Relacionamento interpessoal, Segurança no trabalho, Salário e Estabilidade no Emprego.



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

O estudo do clima organizacional segundo Schein (1982) contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os funcionários entrevistados são compostos em sua maioria com idade 36 a 45, do sexo masculino, casados e tempo de serviço 6 a 9 anos.

A pesquisa teve um bom grau de satisfação nas seguintes variáveis Imagem da empresa, Relacionamento interpessoal, Segurança no trabalho, Salário e Estabilidade no Emprego. Em relação a estas variáveis os gestores devem continuar a política e as decisões que vem sendo tomadas para cada variável apresentada.

Já a variável que apresentou o resultado mais crítico de toda a pesquisa foi Valorização/Reconhecimento, desse modo, a empresa deve avaliar e priorizar as providências a serem adotadas com relação a esta variável.

Outra variável que apresentou resultado crítico foi a variável condições físicas do trabalho isto indica que a organização precisa investir em ferramentas e equipamentos para dar continuidade as suas atividades com melhor aproveitamento da força de trabalho e conseqüentemente um aumento na produtividade.

Na percepção dos funcionários a Urbana é uma empresa pública de caráter político, e desde a sua fundação os funcionários eram escolhidos não por merecimento ou caráter técnico, mas por apadrinhamento ou favorecimento político esses traços perpassam os anos, pode se observar que estes fatores já fazem parte da cultura da organização, este tipo de atitude vem acarretando assim a insatisfação dos indivíduos conseqüentemente as atividades normais da organização.

É papel dos gestores criarem critérios justos de promoção para minimizar o grau de insatisfação dos funcionários bem como o de iniciar o processo de transformação da cultura da organização. O estudo concluiu que avaliar o clima organizacional permite aos gestores meios práticos para tomada de decisão.

A sugestão para novas pesquisas estudar o choque das culturas dos funcionários que tem mais tempo de empresa com os de menor tempo e identificar a cultura da organização mais detalhada bem como confrontar os setores administrativo e operacional. É importante salientar que embora as funções estudadas sejam as partes mais operacionais da empresa ficou evidenciado que eles estão havidos por crescimento e auto realização pois, em qualquer organização é preciso observar estes fatores no que se refere a distribuição de oportunidades, pois os funcionários esperam senso de justiça perante seus gestores e dependendo

do tratamento desses fatores pode alterar sem duvidas o grau de satisfação dos envolvidos.

REFERÊNCIAS:

ATRIBUIÇÕES DA CIA DE SERVIÇOS URBANOS DE NATAL. Urbana. Disponível em: <<http://www.natal.rn.gov.br/urbana/paginas/ctd-779.html>> Acesso 04 dez. 2013.

BARLACH, Bruna. **Administração Pública: Objetivos, Formas e Funções**. Disponível em: <<http://www.fontedosaber.com/administracao/administracao-publica.html>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

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

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BERGUE, S. T.; PANTOJA, Maria Júlia; SOUZA, Marizaura Reis. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010.

BEKER, Carolina Harumi Koschima. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão**. 2006. 175 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BONAVIDES, Paulo. **A evolução constitucional do Brasil: estudos avançados**. 2000. Disponível em: < http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=9719>. Acesso em: 13 nov. 2013.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo**; tradução de Emirson Justino. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, Jun. 2011.

FIORELLI, José. Osmir. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

FIORELLI, José. Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, Jessica Mayra. **A influência do clima organizacional na satisfação dos funcionários da Florence**. 2012. 102 f. Monografia (Graduação em administração - Centro de Ciências Sociais Aplicadas) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Róbison Gonçalves. **Administração pública**. 6. ed. Brasília: Vestcon, 2000.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

KON, J. A aceleração das mudanças: como enfrentá-las. **RAE light**, v.4, n.2. 1997.

KROGH, G. V.; NONAKA, I. Ichijo, K. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCELINO, Deividly Attila. Clima Organizacional: um Estudo Comparativo entre uma Empresa Pública e as Melhores Empresas para se Trabalhar. In: *SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*. 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural – UFRRJ, 2008, p.11. p.3. Disponível em: <www.aedb.br>. Acesso em: 28 Nov. 2013.

MAIA, Antonio Marcos Souza. **SMS – Implementação dos princípios da qualidade de vida**. 2008. Disponível em: <<http://132.248.9.1:8991/hevila/Perspectivasonline/2008/vol5/no2/13.pdf>>. Acesso em : 16 Mar. 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauri. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGREGOR, Douglas; OLIVA, Margarida Maria C. **O lado humano na empresa**; 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOLDEN, David. **A neurolinguística nos negócios: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação.** tradução Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORETTI, Guilherme José de Souza. **O perfil e a satisfação no trabalho dos professores dos cursos de graduação em administração das instituições de cursos superiores privadas da cidade de Ribeirão Preto-SP.** 2010, 285f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão.** 2 ed. tradução Maria Helena C. V. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKATA, Lina Eiko. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional.** 2009, 179f. Dissertação de (Mestrado em administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Daniele; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Carlos Moraes. Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012, Guaratinguetá. **Anais Eletrônicos...** Guaratinguetá: FATEC, 2012. p.13. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos>. Acesso em: 27 nov. 2013.

OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional: base para gerência eficaz.** São Paulo: Makron Books, 1997.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

SANTOS, Maria das Neves Batista. **Liderança em alta performance: da estratégia a ação.** 1.ed. Caicó (RN): Faculdade Católica Santa Terezinha, 2010.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa teoria e aplicação.** São Paulo: stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e cultura organizacional: **O líder do futuro.** São Paulo: Editores Francês Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Beckhard, 1996.

SILVA, Terezinha da Neli. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.** 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Gestão da Qualidade e produtividade com ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, Pablo Henrique. **Clima organizacional dos assessores de micro crédito rural programa do Agroamigo do Instituto Nordeste Cidadania**. 2013. 72 f. Monografia (Graduação em administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Hailton. **Modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial**, 2012. Disponível em: <<http://www.caiunoconcurso.com/2010/02/modelos-de-administracao-publica.html>>. Acesso em: 13 nov. 2013.

WAGNER III, Jonh A; Hollenbeck. jonh R. **Comportamento organizacional; Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli**. São Paulo: Saraiva, 1999.

Anexo

Pesquisa de clima organizacional

O questionário é exclusivo para fins acadêmicos e não é necessário revelar sua identidade. Sua opinião é imprescindível para o melhor resultado deste trabalho. As frases abaixo indicam algumas características da instituição em que você participa. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Dê suas respostas marcando com um “x” a opção que melhor representa sua resposta.

Obrigado pela sua colaboração!

	QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa.					
2	Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.					
3	Na minha instituição, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
4	No meu ambiente de trabalho existe uma adequada disposição de ferramentas e equipamentos.					
5	Admiro o chefe da minha equipe, pois é um grande líder.					
6	No setor onde trabalho compreendo bem os critérios de avaliação de desempenho dos servidores.					
7	Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários.					
8	Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho.					
9	Eu confio no chefe da minha equipe.					
10	No meu trabalho há oportunidade de ser promovido (a).					
11	Na minha equipe de trabalho há união entre os membros.					
12	De modo geral estou satisfeito de fazer parte desta organização.					
13	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.					
14	O progresso profissional dos funcionários se da					

	com base no mérito de cada um deles.					
15	Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.					
16	Sinto orgulho de trabalhar na minha instituição.					

17) No setor onde trabalho as gratificações favorecem servidores:

() Apadrinhados () Por mérito () Amizade () Favorecimento político

Outros: _____

18) Sinto-me valorizado (a) na minha instituição. Sim () não () porque?

19) Enumere de 1 a 12 as colunas abaixo as principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Mais importante ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 → Menos importante

() Salário	() Benefícios oferecidos pela empresa
() Estabilidade no emprego	() Relacionamento com chefia
() O trabalho que realizo	() A falta de opção de um outro emprego
() Ambiente de trabalho	() Prestigio da empresa
() Autonomia no trabalho	() Possibilidade de treinamento
() Reconhecimento	() As chances de progresso profissional

20).Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar? _____

21. Sexo	22. Idade	23. Estado Civil
() Feminino () Masculino	() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () + de 55	() Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo
	24-Setor: _____	25)Tempo de serviço em anos: () 1 a 5 () 6 a 9 () 10 a 25 () + de 25

26) O que gera mais insatisfação no meu setor de trabalho? Porque? _____