

A QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTRIBUTIVO PARA A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS PROFISSIONAIS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU

Vilma Simões da Silva¹

Gilson Araújo Fonseca²

RESUMO

Cada vez mais organizações têm se preocupado com a perspectiva de seus colaboradores sobre seu ambiente ocupacional e como esta os afeta em sua produtividade e eficiência. O objetivo deste artigo é averiguar quais variáveis do ambiente organizacional da Fundação Visconde de Cairu - FVC influenciam o nível de motivação e satisfação dos seus colaboradores. Dentro dessa perspectiva, o estudo tem ainda como objetivos específicos: Identificar o nível de satisfação dos profissionais técnicos administrativos em relação às atividades que exercem; Levantar o tipo de Clima Organizacional predominante na FVC; Analisar os níveis de motivação desses profissionais ocasionados pela qualidade do Clima Organizacional e relacionar o perfil dos entrevistados com os níveis de motivação e satisfação apresentados. O presente estudo possui natureza quantitativa, caráter descritivo e explicativo e seu método de análise é o estudo de caso. Para a realização da coleta de dados, fez-se uso de um questionário, contendo questões fechadas e objetivas, cujos dados foram sintetizados para a análise e apresentação dos resultados.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura. Motivação e Satisfação no Trabalho

ABSTRACT

It is increasing visibly the concern of organizations with the perspective of their employees on their environmental workplace and how their expectation affects their productivity and efficiency. This article aims at verifying which variables of the environmental workplace of Fundação Visconde de Cairu - FVC affects the level of motivation and satisfaction of your workers. Within this perspective, this paper has also others specifics objectives: To identify the level of satisfaction of the technical-administrative workers taking into account the activities they conduct. To assess the predominant organizational moral level within FVC. To analyze the level of motivation of said professionals caused by the quality of this organizational climate and to link the profile of the interviewees with the level of motivation and satisfaction presented. This study has quantifying nature, it is essentially descriptive and clarifying and its analysis method is the study of a case. To data collection, a questionnaire was utilized with closed and objective questions, whose data were summed up to analysis and presentation of the results.

Key words: Corporate Climate. Culture. Motivation and Satisfaction within workplace.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram no início dos anos sessenta nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Forehand e Gilmer

¹ Bacharelada em Administração com habilitação em Gestão de Negócios pela Faculdade Visconde de Cairu.
E-mail: vil_simoes@hotmail.com

² Professor da Faculdade Visconde de Cairu. Orientador deste artigo. E-mail: gilson-af@hotmail.com

sobre comportamento organizacional, dentro da teoria behaviorista de administração, que combinava a humanização do trabalho com as melhorias na produção. Desde então, cada vez mais organizações têm se preocupado com a perspectiva de seus colaboradores sobre seu ambiente ocupacional e como esta os afeta em sua produtividade e eficiência não só em seus postos de trabalho, mas também, na empresa como um todo.

Nota-se na literatura, principalmente a partir da década de 90, um aumento da competitividade, que somada a uma busca incansável pela sobrevivência organizacional, tem exigido das organizações a ampliação da sua capacidade de adaptação para atender de forma plena as mudanças do mercado.

Estes acontecimentos evidenciam a necessidade de se entender como os gestores e os funcionários de uma organização percebem as constantes mudanças que ocorrem ao nível dos ambientes externos e internos da própria organização, e como reagem a elas.

É notório que os profissionais de recursos humanos têm procurado investigar fatores ambientais que possam ser determinantes para o desempenho das empresas, valendo-se, dentre outras, da ferramenta do Clima Organizacional, a qual permite verificar os índices de satisfação dos funcionários com relação às políticas e práticas vigentes em uma empresa através de um determinado período de tempo. Essa ferramenta permite esclarecer questões importantes referentes ao funcionamento da organização, uma vez que os gestores encontram dificuldades em corrigir falhas e propor mudanças que melhorem o ambiente de trabalho dos colaboradores.

Segundo Luz (1995) problemas como a comunicação inadequada, conflitos interpessoais, política ineficaz de gestão, normas rigorosas e inflexíveis, precárias condições de trabalho, falta de comprometimento das pessoas, estrutura inadequada para realização das atividades e competitividade interna são fatores que contribuem para gerar insatisfação nas pessoas. Assim, a importância de se realizar uma pesquisa de Clima Organizacional para verificar se determinados problemas estão ocorrendo ou não na organização, influencia diretamente na satisfação dos colaboradores e na motivação para que eles alcancem as metas organizacionais, pois por intermédio de seus resultados, pode-se tomar as providências cabíveis para estabelecer melhorias e atingir melhores resultados.

O objetivo deste artigo é averiguar quais variáveis do ambiente organizacional da Fundação Visconde de Cairu - FVC influenciam o nível de motivação e satisfação dos seus

colaboradores e implicam no desenvolvimento da instituição. Tendo como objetivos específicos: Identificar o nível de satisfação dos profissionais técnicos administrativos em relação às atividades que exercem; Levantar o tipo de Clima Organizacional predominante na FVC; Analisar os níveis de motivação dos profissionais técnicos administrativos ocasionados pela qualidade do clima organizacional e Relacionar o perfil dos entrevistados com os níveis de motivação e satisfação apresentados.

O presente estudo possui natureza quantitativa, e caráter descritivo e explicativo, pois procura descrever características de determinada população a partir das relações entre as suas diversas variáveis. Partindo do pressuposto de que este está circunscrito a uma ou poucas unidades, o método escolhido nesta pesquisa foi um estudo de caso, por se referir apenas ao caso da Fundação Visconde de Cairu (VERGARA, 2007) e será moldado através de pesquisa de campo. Para a realização da coleta de dados, fez-se uso de um questionário, contendo questões fechadas e objetivas e que englobam as diversas variáveis a serem pesquisadas, cujos dados foram sintetizados para a análise e apresentação dos resultados. Esse estudo viabiliza uma análise precisa do Clima Organizacional da FVC no momento de sua execução e na área de aplicação dos questionários, possibilitando-a retirar desses dados, informações pertinentes a elaboração de *feedback*³ e melhoria de seus processos de gestão e produtividade.

Com o propósito de identificar o Clima Organizacional, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: O capítulo 1 (um) é composto pela introdução do estudo, onde apresenta-se o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a justificativa do trabalho. No capítulo 2 (dois) detalha-se o fenômeno em pesquisa e as especificidades que dão suporte ao mesmo. Dando continuidade, o capítulo 3 (três) aborda a organização objeto de estudo, a FVC, e um pouco de sua história, o perfil dos entrevistados e descreve a análise dos resultados da pesquisa. Por fim o capítulo 4 (quatro) refere-se às considerações finais acerca do trabalho.

³ Feedback – Palavra da língua inglesa que significa retorno. Em administração é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é de fundamental importância para um bom desenvolvimento das atividades nas organizações. Para Toro (1992), ele pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral. Essa percepção está estruturada ou se modifica a partir das experiências pessoais, da influência de outros elementos significativos no trabalho e de expectativas próprias e dos outros. Conhecendo o Clima Organizacional é possível descrever a percepção das pessoas em relação às organizações nas quais trabalham.

De acordo com Coda (1998) o Clima Organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação das pessoas que integram a empresa. O clima é visto como um fenômeno de comportamento relacionado com o desempenho e os resultados obtidos nas organizações, retratando o grau de satisfação dos indivíduos com as tarefas que realizam e com o ambiente de trabalho em si.

Araujo e Garcia (2009) afirmam que as pessoas que fazem parte da organização contribuem para a instalação de um Clima Organizacional favorável que conduz a resultados, pois é através da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização, ou seja, para que as organizações conquistem os seus objetivos elas precisam contar com funcionários satisfeitos e motivados, pois são eles que fazem com que tudo aconteça.

Por envolver um conjunto de fatores que influencia no comportamento humano, na cultura da organização e nas variáveis que acabam por afetar o alcance dos objetivos da empresa, o Clima Organizacional é considerado muito abstrato. Assim, as conclusões retiradas de seu estudo refletem apenas o momento da pesquisa e devem ser entendidas como algo momentâneo e que poderá refletir as percepções das pessoas em determinado momento.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização muitas vezes é confundida com aspectos do Clima Organizacional, e embora ambos se completem é importante diferenciar seus significados. Vásquez (1996), embora considere a grande proximidade entre os conceitos, coloca que a

cultura poderia determinar o clima, na medida em que este seria gerado pelo impacto daquela sobre o ambiente do trabalho. Assim, a cultura seria um construto de maior profundidade e alcance que o clima. Por sua vez, o clima teria a potencialidade de viabilizar uma ciência integrada da conduta organizacional, possibilitando não apenas a interpretação da situação, mas também apoiando as intervenções.

A cultura de uma organização é um fator determinante do tipo de clima que nela existe, pois compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Portanto, o Clima Organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Nota-se, que a Cultura Organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas.

Para Robbins (2002, p.503) a finalidade da Cultura Organizacional é dar uma direção, uma identidade para a empresa, dizendo que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

Sendo assim, a cultura de uma organização transpõe a identidade da mesma. Ela é aprendida, transmitida, partilhada e construída ao longo do tempo servindo de chave para diferenciar vários grupos. O Clima Organizacional, por sua vez, tem o intuito de fazer o levantamento do ambiente interno que pode variar segundo a motivação de seus participantes.

2.2 ASPECTOS DE MOTIVAÇÃO

A motivação se refere ao comportamento que tem como causa as necessidades de um indivíduo e como consequência à busca por satisfazer essas necessidades. Nesse ínterim, cabe as empresas demonstrarem não só interesse quanto a essas necessidades, mas também equilibrá-las numa relação de mutualismo com as suas próprias necessidades.

Conforme Bergamini (1997, p. 30), “a motivação pode ser caracterizada como um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior”. Na mesma linha de pensamento encontra-se Santos (2004) que demonstra em seus estudos informações que indicam a motivação como fator essencial para que o funcionário se dedique ao trabalho. Conforme o autor, esta motivação

para o trabalho está diretamente relacionada com o indivíduo, a organização, o ambiente interno e externo.

Existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990) como teorias exógenas. Estas teorias focalizam aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Obviamente, estes fatores podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão. O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que, segundo Katzell e Thompson (1990), exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado. Campbell et al. (1970) propuseram uma classificação das teorias deste grupo, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação. As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral.

Várias teorias explicativas surgiram a respeito da motivação, dentre elas as de maior relevância são a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1971) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997). Na primeira, Maslow afirma que existe uma hierarquia das necessidades, compostas pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização e que se alguma das necessidades da base não fossem atingidas não se poderia chegar ao topo da pirâmide e mesmo que este fosse alcançado, no momento em que uma das necessidades abaixo deixasse de ser atendida voltaria àquele ponto. Na segunda, os dois fatores se configuravam em higiênicos, que são inerentes ao ambiente e fatores motivacionais que seriam inerentes a cada indivíduo.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação com o trabalho pode ser entendida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Geralmente, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela que possui insatisfação apresenta atitudes negativas (ROBBINS, 2002).

Caldeira (2003) avalia que a satisfação é uma atitude geral da pessoa face ao seu trabalho. Para o autor a satisfação envolve as atividades desempenhadas, a interação entre colegas e superiores hierárquicos, o seguimento de determinadas regras, normas e políticas organizacionais, o alcance de objetivos e as condições de trabalho. Ainda segundo ele, as

causas da satisfação no trabalho estão divididas em duas grandes categorias: as determinantes organizacionais, isto é, as que se relacionam com a organização e o desempenho no trabalho; e as determinantes pessoais, isto é, as que se relacionam com as características pessoais dos próprios trabalhadores. As determinantes organizacionais são o tipo de supervisão, a realização de um trabalho mentalmente desafiante, a clareza da função, o conteúdo do trabalho, as recompensas equitativas, as boas condições de trabalho e o bom relacionamento entre colegas. Enquanto que as determinantes pessoais são o tipo de personalidade e a satisfação geral com a vida.

Para Srikonda (1999), é notória a importância de uma empresa assumir a responsabilidade de auxiliar os seus empregados a crescer, buscando também a satisfação dos mesmos, posto que, altos níveis de satisfação foram relacionados a benefícios e compensação satisfatória, atmosfera prazerosa, autonomia para tomada de decisões e possibilidades de treinamento e desenvolvimento de carreira.

A insatisfação no trabalho pode gerar consequências como o absenteísmo e a rotatividade. Os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propícios a faltar por motivos não-explicados que os insatisfeitos. Do mesmo modo que os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir que o satisfeito (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1999).

3. ANÁLISE DO CASO

O caso em questão se estrutura no cenário de ensino privado no Estado da Bahia, e se constitui em uma análise de Clima Organizacional. Para realização da pesquisa de campo censitária, foram utilizados 81 questionários, abrangendo o universo dos profissionais técnicos administrativos da Fundação Visconde de Cairu, sendo que destes 57 foram efetivamente respondidos. A coleta de dados foi realizada no período de 25 a 29 de abril de 2011.

Como parâmetro para realização das análises de dados sobre o tema central, este trabalho foi baseado nos modelos de Litwin e Stringer (1968) e Kolb (1986). Litwin e Stringer (1968), identificaram e classificaram em três as necessidades sociais básicas dos indivíduos: realização, afiliação e poder. A primeira delas se baseava no alcance de metas individuais, necessidade de reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal; a segunda referia-se

à colaboração, cooperação e apoio existente no trabalho e a última, constituía-se na oportunidade de progresso, promoção, ascensão profissional e prestígio.

O modelo de Kolb (1986), por sua vez, analisa oito fatores a serem verificados na constatação do Clima Organizacional: Conformismo – sentimento de que há muitas limitações impostas pela organização; inúmeras regras, políticas, procedimentos determinam que o indivíduo deva se moldar e não fazer à sua maneira; Responsabilidade – grau com que os trabalhadores podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seu superior em cada etapa; Padrões – é a percepção dos membros acerca da ênfase que a organização coloca nos padrões de desempenho e se esses são os objetivos desafiadores; Recompensa – mede o nível de reconhecimento por um trabalho bem feito. Está relacionado, também, com o nível de crítica e das punições; Clareza organizacional – percepção dos membros da organização de que os padrões e as rotinas de trabalho estão organizados, assim como as metas claramente definidas; Relações – sentimento de que as relações entre seus membros são positivas, que existe confiança entre eles; Cooperação – existência de um espírito de ajuda mútua entre os membros da organização; Liderança – a disposição dos membros da organização em aceitar a liderança e a direção de pessoas qualificadas.

Para esse trabalho, foi utilizado o Programa *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS, na realização de todos os cálculos com o objetivo de conhecer a frequência, a média ponderada e o cruzamento dos dados, e valeu-se na sua segunda parte, da escala de Likert, a partir da seguinte metodologia aplicada:

ESCALA	SIGNIFICADO	MÉDIA	ANÁLISE
Sistema 1	Muito Insatisfeito (MI)	$0,0 \leq x \leq 2,0$	< 6,0 (Insatisfeito)
Sistema 2	Insatisfeito (I)	$2,0 < x \leq 4,0$	
Sistema 3	Pouco Satisfeito (PS)	$4,0 < x \leq 6,0$	
Sistema 4	Satisfeito (S)	$6,0 < x \leq 8,0$	≥ 6,0 (Satisfeito)
Sistema 5	Muito Satisfeito (MS)	$8,0 < x \leq 10,0$	

Fonte: Pesquisa de campo abril/2011 elaborado pela autora

Quadro 01: Escala de Satisfação

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fundação Visconde de Cairu foi criada em 12 de março de 1905, por integrantes de Instituições ligadas ao Comércio da Cidade do Salvador, com o objetivo de formação/preparação de mão-de-obra para o comércio e de cônsules desta cidade.

Em 1994, criou os cursos de pós-graduação “*Lato Sensu*” Auditoria e Metodologia do Ensino Superior. O sucesso dos cursos a levou a implantar, no mesmo ano, o Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV). Em 1997, lançou o curso de Mestrado em Contabilidade. Em 1998, a Fundação implantou a Faculdade Visconde de Cairu (FAVIC) que, atualmente, oferece os cursos de Bacharelado em Administração e Bacharelado em Turismo. E em 2004, percebendo as novas demandas exigidas pelo mercado, lançou o curso de Licenciatura em Pedagogia.

A Cairu é uma Instituição com mais de cem anos de experiência, sempre dedicados à educação. Possui convênios de cooperação técnica com instituições universitárias, Núcleos de Atividades Práticas, Núcleos de Empreendedorismo e Núcleo de Turismo, Consultorias, Estágio Supervisionado, Programas de Visita Técnica, Cursos de Extensão, além de Projetos voltados para a Comunidade.

3.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme demonstrado na tabela abaixo, dos 57 funcionários entrevistados, pode-se observar que 32 destes são do sexo masculino, perfazendo um total de 56,1% dos entrevistados, enquanto que 25 são do sexo feminino, em uma representação de 43,9%. Em consulta com o RH da Cairu, verificou-se que do total dos 81 funcionários, 45 são do sexo masculino, sendo que apenas 13 ficaram sem responder e 36 são do sexo feminino, sendo que 11 ficaram sem responder. Apesar da ascensão das mulheres no mercado de trabalho e de possuírem grande parte dos cargos administrativos, foi demonstrado assim, que os homens são maioria.

Quanto à idade, a pesquisa demonstra que a FVC é composta por profissionais com faixa etária diversificada, apresentando seu maior percentual na faixa de 26 a 35 anos, correspondendo 35,1% e na faixa de 36 a 45 anos, com 26,3%, que juntas perfazem um total de 61,4% dos funcionários.

Com relação ao estado civil, a maioria dos funcionários da FVC são solteiros, representados por 26 funcionários em um total de 45,6%, seguidos pelos casados com 18 funcionários e relacionamento estável com 11 funcionários, que juntos perfazem 50,63% dos entrevistados. Estes últimos dados têm relação com a faixa etária desses profissionais, pois, como a maioria está numa faixa etária intermediária, confirma assim a probabilidade de já estarem casados ou em uma união estável.

Constata-se que o tempo dos funcionários na empresa é bastante diversificado, sendo que a faixa de 1 a 05 anos perfaz um percentual de 50,9%, seguido pela faixa de 5 a 10 anos que corresponde a 19,3% e mais de 10 anos 15,8%. Contudo, apenas 14,0% dos funcionários trabalham na organização há menos de 1 ano. Percebe-se nessa variável que a Instituição apresenta um indicador de saúde organizacional devido à falta de rotatividade de pessoal ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.

Concernente aos salários recebidos, uma grande parcela dos funcionários estão numa mesma faixa, com um percentual de 43,9%, também há uma abrangência de 29,8% em outra determinada faixa. Esses dados indicam que apesar de existirem variações salariais em relação ao tempo de serviço, setor de atuação e escolaridade, não há muitas discrepâncias nos salários.

Tabela 01: Perfil dos Funcionários

Sexo	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Masculino	32	56,1	56,1
Feminino	25	43,9	100,0
Total	57	100,0	
Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
18 a 25 anos	11	19,3	19,3
26 a 35 anos	20	35,1	54,4
36 a 45 anos	15	26,3	80,7
Acima de 45 anos	11	19,3	100,0
Total	57	100,0	
Estado civil	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Solteiro	26	45,6	45,6
Casado	18	31,6	77,2
Divorciado	2	3,5	80,7
Relacionamento Estável	11	19,3	100,0
Total	57	100,0	
Salário atual	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Até R\$ 500,00	8	14,0	14,0
De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00	25	43,9	57,9
De R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00	17	29,8	87,7
De 1.500,00 a R\$ 2.000,00	6	10,5	98,2
Acima de R\$ 2.000,00	1	1,8	100,0
Total	57	100,0	

Núcleo ou departamento	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Gerência Administrativa	26	45,6	45,6
Gerência Financeira	12	21,1	66,7
Secretaria das Coord de Curso	4	7,0	73,7
Secretaria Acadêmica	3	5,3	78,9
Biblioteca	7	12,3	91,2
Núcleo de Informática	5	8,8	100,0
Total	57	100,0	
Tempo de serviço	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Menos de 1 ano	8	14,0	14,0
De 1 a 5 anos	29	50,9	64,9
De 5 a 10 anos	11	19,3	84,2
Mais de 10 anos	9	15,8	100,0
Total	57	100,0	
Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Segundo Grau	29	50,9	50,9
Superior Incompleto	16	28,1	78,9
Superior Completo	7	12,3	91,2
Pós-graduação (especialização) incompleta	2	3,5	94,7
Pós-graduação (especialização) completa	3	5,3	100,0
Total	57	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo Abril/2011 elaborado pela autora

3.3 SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES COM A ORGANIZAÇÃO

Quanto à percepção que os entrevistados têm da Instituição em sua totalidade, pode-se notar por intermédio das médias ponderadas alcançadas, que o relacionamento no ambiente de trabalho entre colegas e gerentes é considerado o item mais satisfatório (8,7). Seguido a ele, podemos identificar também, que a imagem da instituição é igualmente bem vista, atingindo uma média de 8,6. A maioria dos entrevistados afirma estar contente com a função que desempenham e quanto ao envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho.

Quanto ao papel da organização na sociedade, com uma média de 8,1 pontos, os entrevistados apontam que ele precisa se modernizar para realizar novos projetos e divulgá-los, para isso eles sugerem a obtenção de mais recursos para realização de investimentos, que executem melhorias e inovações, tanto em infra-estrutura, quanto em pesquisas e modernização de sistemas. Como aspectos negativos apontados, há o fato de que grande parte dos entrevistados afirma não dispor de segurança para expor suas idéias e se envolver em atividades de melhoria, ficando este com média de apenas 7,6 pontos.

3.4 SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E SISTEMAS DE GESTÃO

O item satisfação com a gestão e sistemas de gestão, foi o que recebeu a menor nota na totalidade, ou seja, com a soma das médias de cada coluna analisada (7,7). Entretanto a maior média desse item se refere exatamente a aptidão para conduzir a organização com reuniões no setor de trabalho entre gerentes e equipe (8,3) e a aptidão da gestão em fornecer retorno quanto ao desempenho profissional (8,0).

Os entrevistados entendem como fator mais agravante de aspectos negativos o fato de que não há informação suficiente sobre o que acontece na Instituição (7,1), revelando que a comunicação interna poderia melhorar muito. Eles observam também que a liberdade para opinar e expressar idéias é limitada e quanto à gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, nem sempre os gestores têm o tato necessário para se relacionar com funcionários de cargos inferiores.

3.5 SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Quanto a satisfação com as condições de trabalho, o item de melhor avaliação foi o de flexibilidade do horário de trabalho e possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos de saúde, atingindo um resultado de 8,5 pontos. Os entrevistados se mostram um pouco menos satisfeitos com os recursos necessários para a realização das atividades (8,1) e com o nível de conhecimento que têm dos objetivos da organização (8,1), pois segundo eles, ainda há um contingente de equipamentos ultrapassados e sistemas desatualizados que barram essa comunicação. Quanto às oportunidades para desenvolver novas competências, os entrevistados acreditam que seja outro item a melhorar na organização, assim como, os mecanismos de consulta e diálogo que receberam apenas uma média de (7,9).

O ambiente físico do local de trabalho, ou seja, instalações, higiene, temperatura, ruídos, aparência, pintura, teto e outros, foi o que menor nota recebeu, apenas 7,6 pontos e sobre ele, os entrevistados afirmam que apesar da construção ser tombada, dificultando algumas reformas necessárias é primordial reformar principalmente o teto e refazer a pintura, bem como, colocar interruptores de luz em cada gabinete.

3.6 NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO PROPORCIONADAS PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Quando perguntados sobre em quais aspectos eles se sentiam motivados pela instituição, a variável que mais se identificou foi desenvolver trabalho em equipe com 8,0 pontos de média. Enquanto que a segunda maior média ficou com sugerir melhorias, com ressalvas de que, a organização deveria ainda melhorar bastante em si tratando do item comunicação.

Em referência a motivação a assumir outra função, grande maioria afirmou estar satisfeita com sua função atual e quanto a crescer profissionalmente na área, esse item atingiu média de 7,7 pontos apenas. Entretanto, o item com menor média desse tópico, foi com toda certeza, aprender novos métodos de trabalho que apontou apenas 7,3 pontos, o que foi atribuído principalmente a insuficiência de investimento em treinamentos adequados e cursos pertinentes.

3.7 QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando perguntados sobre a qualidade do Clima Organizacional, a maioria esmagadora respondeu que o considerava Bom, apresentando uma porcentagem de 52,6%, como apresentado na Tabela 02 abaixo:

Tabela 02: Qualidade do Clima Organizacional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Ótimo	11	19,3	19,3
Muito Bom	13	22,8	42,1
Bom	30	52,6	94,7
Prejudicado	3	5,3	0,0
Ruim	0	0,0	100,0
Total	57	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo abril/2011 elaborado pela autora

Outras respostas relevantes foram Muito Bom com 22,8% e Ótimo com 19,3%, o que denota que a grande maioria está realmente satisfeita com o clima apresentado pela Instituição e o fato de nenhum entrevistado ter respondido Ruim ratifica essa informação.

Quando confrontadas as respostas sobre a qualificação do clima e sobre se os entrevistados consideravam que os problemas extra-organizacionais (fora da instituição) interferiam nas

suas opiniões e sentimentos sobre o ambiente de trabalho e consequentemente no seu desempenho, a seguinte resposta foi encontrada:

Tabela 03: Qualidade do clima X Problemas Extra-Organizacionais

		Você considera que os problemas extra-organizacionais podem interferir no seu ambiente de trabalho?		Total
		Sim	Não	
Como você qualifica o clima organizacional na sua organização?	Ótimo	0	11	11
	Muito Bom	4	9	13
	Bom	8	22	30
	Prejudicado	0	3	3
Total		12	45	57

Fonte: Pesquisa de campo abril/2011 elaborado pela autora

Como evidenciado na Tabela 03, a maioria deles não acha que os problemas extra-organizacionais interferem em seu trabalho, mas para aqueles que acham, o Clima Organizacional se configura muito mais pelo seu caráter Bom, e embora não o achem Ótimo, também não o configuram como Prejudicado.

3.8 CLIMA PREDOMINANTE NA EMPRESA

Em si tratando do clima predominante na empresa é preciso que se explique que este foi perguntado de acordo com o tipo de clima que mais motiva os entrevistados em seu local de trabalho.

Baseando-se nas três necessidades básicas de Litwin e Stringer (1968), foi requerido que se enumere as proposições de acordo com a ordem de preferência de cada um dos entrevistados e como mostra a Tabela 04 o clima escolhido em primeiro lugar foi o de Realização, seguido por Afiliação em segundo lugar, e por último o de Poder.

Tabela 04: Qual o tipo de clima organizacional que mais motiva você?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Clima de Afiliação	20	35,1	35,1
Clima de Realização	31	54,4	89,5
Clima de Poder	6	10,5	100,0
Total	57	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo abril/2011 elaborado pela autora

Se comparadas impressões de homens e mulheres quanto as suas preferências quanto ao clima predominante na organização podemos ver, como atesta a Tabela 05, que no caso da Fundação Visconde de Cairu, essas variáveis são bastante parecidas, pois que ambos os sexos consideram os mesmos tipos de preferência.

Tabela 05: Sexo X Clima Predominante

		Clima Predominante			Total
		Clima de Afiliação	Clima de Realização	Clima de Poder	
Qual o seu	Masculino	10	19	3	32
Sexo?	Feminino	10	12	3	25
Total		20	31	6	57

Fonte: Pesquisa de campo abril/2011 elaborado pela autora

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusão pode-se avaliar que a instituição de ensino em questão é bem vista por seus componentes entrevistados e que embora tenha problemas de fluxo de informação e precise melhorar mediante investimentos em novos projetos e inovação de sistemas, também consegue conciliar os objetivos pessoais de seus funcionários por intermédio de horários flexíveis e apoio da gestão nas relações interorganizacionais. Apesar da menor média ponderada no geral se encontrar no item **Satisfação com a gestão e sistemas de gestão (7,7)**, nesse mesmo tópico, o item de maior média foi o de aptidão da gerência para conduzir a organização, o que denota que há atuação gerencial na resolução desse problema

E muito embora as notas atribuídas a cada tópico não tenham chegado a 9,0 pontos, também não atingiram os 6,0 pontos que limitariam a fronteira para a insatisfação, o que foi confirmado pelos próprios entrevistados ao responderem, em sua maioria, que o Clima Organizacional é Bom. A grande surpresa, se configurou no fato de que nessa instituição, homens e mulheres têm o mesmo desejo de realização e afiliação, antes de pensar em poder, o que configura uma grande contradição ao que é dito sobre a propensão dos homens a desejar o poder antes de qualquer outra coisa.

Em síntese, a organização, satisfaz seus colaboradores, mas seus níveis poderiam melhorar significativamente se adotasse medidas como, modernização de seu espaço físico e modelo de sistema e realizasse pesquisas e investimentos em projetos novos, bem como, adotasse um modelo de meritocracia junto aos seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CALDEIRA, Pedro Zany. **Satisfação**. Psicologia Social, 2003. Disponível em: <http://www.lusiada.org/files/psic/Satisfacao_Acetatos.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2010.
- CAMPBELL, J. P. et al. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU. Disponível em: <<http://www.cairu.br>>. Acesso em: 11 Mar. 2011.
- HERZBERG, F. Novamente: Como se faz para motivar funcionários. In: BERGAMINI, C.W; CODA, R. (Org), **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. Work motivation: theory and practice. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 144153, 1990.
- KOLB, D. A. e.t al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**.Cambridge:Harvard University Press, 1968.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: Balcão, Y. F; CORDEIRO, L. L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de janeiro: FGV, 1971. ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Trad. Reinaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RIZZATTI, G.**Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002. Acesso em: 4 abr. 2011.
- ROBBINS. S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Tanamara Soares Cardoso do. **Clima Organizacional: o caso da Loja Esplanada Filial Shopping Jardins de Aracaju-SE**. 2004. 104 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2004.
- SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SRIKONDA, S. L. P. Field of dreams. {online} Industrial Distribution. Setembro, 1999.
RL:http://www.findarticles.com/cf_0/m3263/9_88/56743107/p1/article.jhtml Acesso em: 10 abr. 2011.

TORO, F. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992. pp.163-173.

VÁSQUEZ, M. S. *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, 1996. Disponível em:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572003000100002&script=sci_arttext&tlng=en . Acesso em: 14 abr. 2011

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.



Faculdade Visconde de Cairu

APÊNDICE A- PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário faz parte de uma pesquisa, cujo tema é: A Qualidade do Clima Organizacional como fator contributivo para a motivação e satisfação no trabalho: Um Estudo de Caso dos Profissionais Técnicos Administrativos da Fundação Visconde de Cairu.

O objetivo deste estudo é abordar a motivação e a satisfação no trabalho dos profissionais que exercem suas atividades laborais na Faculdade Visconde de Cairu, com o intuito de ressaltar a importância da realidade interna da organização.

Utilize este questionário para expressar sua opinião de forma clara e sincera. Por questões éticas, os dados coletados serão de caráter sigiloso, onde será preservado a identidade dos respondentes.

Através das conclusões extraídas da análise dos dados, serão disponibilizadas sugestões para a melhoria da qualidade nas relações de trabalho e suas contribuições para o sucesso da empresa.

Por este motivo, conto com sua colaboração e participação.

Vilma Simões da Silva

Formanda em Administração com Habilitação de Gestão de Negócios

PARTE I – PESQUISA DA REALIDADE SOCIOECONÔMICA DOS COLABORADORES DA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU (SUPORTE À PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

I - DADOS PESSOAIS:	
1. Sexo: () Masculino () Feminino	2. Idade: () 18 a 25 anos () 36 a 45 anos () 26 a 35 anos () Acima de 45 anos
3. Estado civil () Solteiro () Casado () Viúvo () Desquitado / divorciado () Relacionamento estável (mora junto)	4. Salário atual: () Até R\$ 500,00 () De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00 () De R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00 () De R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00 () Acima de R\$ 2.000,00

5. Núcleo ou Departamento à qual pertence: ☐ Gerência Administrativa (Deptº Pessoal, Comunicação, Manutenção, limpeza, etc) ☐ Gerência Financeira ☐ Secretaria Acadêmica ☐ Secretaria das coordenações de cursos ☐ Biblioteca ☐ Núcleo de Informática	6. Tempo de serviço na instituição de ensino ☐ Menos de 1 ano ☐ De 1 a 5 anos ☐ De 5 a 10 anos (☐ Mais de 10 anos
7. Além do seu trabalho na FVC, você possui alguma outra fonte de renda? ☐ Sim, qual: _____ ☐ Não	8. Qual a sua escolaridade? ☐ Segundo grau ☐ Superior incompleto ☐ Superior completo ☐ Pós-graduação (especialização) incompleta ☐ Pós-graduação (especialização) completa
9. Você possui filhos? ☐ Sim ☐ Não Quantos? _____	10. Você considera que os problemas extra-organizacionais (fora da instituição) interferem nas suas opiniões e sentimentos sobre o ambiente de trabalho e conseqüentemente no seu desempenho? ☐ Sim ☐ Não

PARTE II - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL – INSTRUÇÕES:

Ao preencher as próximas questões tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação (a) com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Imagem global da organização (orgulho de trabalhar na FVC) - história da Instituição, missão, visão e valores.						
Papel da organização na sociedade (A imagem positiva perante a sociedade - Instituição inovadora frente aos tempos atuais e ao mercado)						
Com a função desempenhada						

O ambiente de trabalho (relacionamento com colegas de trabalho e gerente, baseado na cooperação)						
Nível de envolvimento das pessoas (União e confiança nos colegas de trabalho)						
Segurança para expor idéias e se envolver em atividades de melhorias.						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aptidão da gestão para fornecer (feedback) retorno quanto ao desempenho profissional						
Aptidão para conduzir a organização – existe reunião no setor de trabalho(gerente e equipe)						
Liberdade para opinar e expressar idéias.						
Treinamentos necessários para realizar o trabalho						
Informação sobre o que acontece na Instituição						
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
O ambiente físico do local de trabalho (instalações, higiene, temperatura, ruídos, aparência, pintura,teto, etc)						

Os recursos necessários para a realização das atividades						
--	--	--	--	--	--	--

Flexibilidade do horário de trabalho (possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos de saúde)						
Oportunidades para desenvolver novas competências						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado

4. Níveis de motivação						
A instituição de ensino o motiva a...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						
Crescer profissionalmente na área						
Assumir outra função.						
Sugerir melhorias						

PARTE III– QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Considerando que o clima organizacional reflete o estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina na organização, em um determinado período de tempo, qualifique o “clima” do seu local de trabalho:

() Ótimo () Muito bom () Bom () Prejudicado () Ruim

PARTE IV - CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA EMPRESA

Pensando no seu local de trabalho, qual o tipo de clima que mais motiva você? Classifique por ordem de importância (1º, 2º e 3º):

() **Clima de afiliação, associação:** refere-se à colaboração, cooperação, ao calor humano e apoio, existente no ambiente de trabalho.

() **Clima de realização:** refere-se à necessidade de alcance das metas individuais, necessidade de reconhecimento, feedback (retorno) do desempenho, metas desafiadoras, responsabilidade, oportunidade de desenvolvimento pessoal, satisfação com as atividades realizadas.

() **Clima de poder:** refere-se à oportunidade de progresso, promoção, ascensão profissional, busca de status, prestígio.

Muito obrigada pela sua colaboração.



Faculdade Visconde de Cairu

APÊNDICE B- RESPOSTAS DAS QUESTÕES PESQUISADAS

PARTE I: PESQUISA DA REALIDADE SOCIOECONÔMICA DOS COLABORADORES DA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU

SEXO		RESULTADOS
	Masculino	32
	Feminino	25
	Total	57
IDADE		RESULTADOS
	18 a 25 anos	11
	26 a 35 anos	20
	36 a 45 anos	15
	Acima de 45 anos	11
	Total	57
ESTADO CIVIL		RESULTADOS
	Solteiro	26
	Casado	18
	Divorciado	2
	Relacionamento Estável	11
	Total	57
SALÁRIO ATUAL		RESULTADOS
	Até R\$ 500,00	8
	De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00	25
	De R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00	17
	De 1.500,00 a R\$ 2.000,00	6
	Acima de R\$ 2.000,00	1
	Total	57
NÚCLEO OU DEPARTAMENTO		RESULTADOS
	Gerência Administrativa	26
	Gerência Financeira	12
	Secretaria das Coord de Curso	4
	Secretaria Acadêmica	3
	Biblioteca	7
	Núcleo de Informática	5
	Total	57
TEMPO DE SERVIÇO		RESULTADOS
	Menos de 1 ano	8
	De 1 a 5 anos	29
	De 5 a 10 anos	11
	Mais de 10 anos	9
	Total	57

POSSUI OUTRA RENDA?		RESULTADOS
	Sim	7
	Não	50
	Total	57
QUAL?		RESULTADOS
	Aluguel do imóvel	1
	Manicure	1
	Não relatou	1
	Repositor	1
	Serviços Extras	1
	Trabalho em uma escola	1
	Trabalhos autônomos	1
	Total	7
ESCOLARIDADE		RESULTADOS
	Segundo Grau	29
	Superior Incompleto	16
	Superior Completo	7
	Pós-graduação (especialização) incompleta	2
	Pós-graduação (especialização) completa	3
	Total	57
POSSUI FILHOS?		RESULTADOS
	Sim	30
	Não	27
	Total	57
QUANTOS		RESULTADOS
	1	15
	2	7
	3	1
	4	2
	5	1
	Não revelou	4
	Total	30
OS PROBLEMAS EXTRA-ORGANIZACIONAIS PODEM INTERFERIR NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?		RESULTADOS
	Sim	12
	Não	45
	Total	57

PARTE II: QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Satisfação global dos colaboradores com a organização	MÉDIAS
Imagem global da organização (orgulho de trabalhar na FVC) - história da Instituição, missão, visão e valores.	8,6
Papel da organização na sociedade (A imagem positiva perante a sociedade - Instituição inovadora frente aos tempos atuais e ao mercado)	8,1
Com a função desempenhada	8,3
O ambiente de trabalho (relacionamento com colegas de trabalho e gerente, baseado na cooperação)	8,7

Nível de envolvimento das pessoas (União e confiança nos colegas de trabalho)	8,2
Segurança para expor idéias e se envolver em atividades de melhorias.	7,6
TOTAL	8,2

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	MÉDIAS
Aptidão da gestão para fornecer retorno quanto ao desempenho profissional (feedback)	8,0
Aptidão para conduzir a organização – reunião no setor de trabalho (gerente e equipe)	8,3
Liberdade para opinar e expressar idéias	7,8
Treinamentos necessários para realizar o trabalho	7,4
Informação sobre o que acontece na Instituição	7,1
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização	7,5
TOTAL	7,7

Satisfação com as condições de trabalho	MÉDIAS
O ambiente físico do local de trabalho (instalações, higiene, temperatura, ruídos, aparência, pintura, teto, etc.)	7,6
Os recursos necessários para a realização das atividades	8,1
Flexibilidade do horário de trabalho (possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos de saúde)	8,5
Oportunidades para desenvolver novas competências	8,0
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	7,9
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização	8,1
TOTAL	8,0

Níveis de motivação	MÉDIAS
Aprender novos métodos de trabalho	7,3
Desenvolver trabalho em equipe	8,0
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	7,7
Crescer profissionalmente na área	7,7
Assumir outra função	7,9
Sugerir melhorias	8,0
TOTAL	7,8

PARTE III- QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL		RESULTADOS
	Ótimo	11
	Muito Bom	13
	Bom	30
	Prejudicado	3
	Ruim	0
	Total	57

PARTE IV - CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA EMPRESA

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA EMPRESA		RESULTADOS
	Realização	31
	Afiliação	20
	Poder	6
	Total	57