

**MEC-SETEC**  
**INSTITUTO FEDERAL MINAS GERAIS – Campus Formiga**  
Curso Superior Tecnólogo em Gestão Financeira

**DUANE DIAS SANTOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS:**  
a percepção dos docentes de Formiga - MG

**FORMIGA**  
**2016**

**DUANE DIAS SANTOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS:  
a percepção dos docentes de Formiga - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, *Campus* Formiga, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Me. Robson de Castro Ferreira

**FORMIGA  
2016**

S237c Santos, Duane Dias  
Clima organizacional em escolas públicas municipais: a percepção dos  
docentes de Formiga, MG/ Duane Dias Santos. –Formiga, MG., 2016.

64p.: il.

Orientador: Prof.Me. Robson de Castro Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal Minas Gerais – Campus  
Formiga.

1. Clima organizacional - pesquisa. 2. Satisfação no trabalho. 3. Clima  
organizacional escolar. I. Ferreira, Robson de Castro. II. Título.

CDD 371.2013

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional, sem eles nada disso seria possível.

Às minhas irmãs, pela amizade, incentivo e por permanecerem sempre presentes na partilha de minhas conquistas e frustrações.

Ao Leandro, por toda paciência, incentivo e carinho.

Ao meu orientador, Prof. Robson, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

A todos os meus professores, desde a minha alfabetizadora até os professores de graduação, agradeço-os imensamente pela contribuição de cada um na minha formação.

À Secretaria Municipal de Educação, pela autorização da pesquisa e especialmente às professoras que responderam ao questionário.

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

Muito Obrigada!

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o nível de satisfação com o trabalho, através de pesquisa de clima organizacional, dos professores de doze escolas da rede municipal da cidade de Formiga - MG. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa exploratória e quantitativa, cuja coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionários estruturados com 35 questões fechadas, aplicados a 90 professores do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, dos quais 77 foram respondidos. Os resultados mostraram a presença de fatores higiênicos e motivacionais como causadores de satisfação, destacando-se: gostar do trabalho que realiza (30%), estabilidade (17%) e ambiente de trabalho (16%), dentre outros. Quanto aos fatores que causam insatisfação, destacam-se: salário (25%), sobrecarga de trabalho (21%) e profissão desgastante (18%). Os resultados obtidos nesse estudo demonstram que as escolas vêm conseguindo satisfazer a maior parte do corpo docente pesquisado em relação a muitos aspectos. Conclui-se, ainda, que o clima organizacional das escolas analisadas, segundo a percepção das docentes, pode ser considerado positivo.

**Palavras-chave:** Pesquisa de clima organizacional. Satisfação no trabalho. Clima organizacional escolar.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the level of satisfaction with the work through organizational climate survey, of teachers of twelve municipal schools of the city of Formiga - MG. Methodologically, this was an exploratory and quantitative research, which data collection was through the application of structured questionnaires with 35 closed questions, applied to 90 teachers from 1st to 5th grade of elementary school, of which 77 were answered. The results showed the presence of hygienic and motivational factors as causes of satisfaction, among them: like the work they do (30%), stability (17%) and work environment (16%), among others. As for the factors that cause dissatisfaction are: salary (25%), work overload (21%) and exhausting profession (18%). The results of this study demonstrate that schools have been able to meet most of the faculty surveyed in relation to many aspects. It follows also that the organizational climate of the analyzed schools, according to the perception of teachers, can be considered positive.

**Key-words:** Organizational climate research. Job satisfaction. School organizational climate.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade .....	25
Figura 2 - Hierarquia das Necessidades segundo Maslow .....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características sociodemográficas .....	38
Tabela 2 - Avaliação do espaço físico, organização e material.....	45
Tabela 3 - Estado físico e estado emocional .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Expectativas entre pessoas e organizações.....	15
Quadro 2 - Características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização.....	16
Quadro 3 - Fatores higiênicos.....	29
Quadro 4 - Fatores motivadores .....	29
Quadro 5 - Características de alguns modelos de pesquisa de clima organizacional .....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Categoria funcional .....	40
Gráfico 2 - Tempo de trabalho .....	40
Gráfico 3 - Relacionamento com colegas facilita as atividades .....	41
Gráfico 4 - Ambiente de trabalho facilita o relacionamento .....	42
Gráfico 5 - Avaliação do trabalho dos colegas.....	42
Gráfico 6 - Nível de satisfação com o salário.....	43
Gráfico 7 - Critérios de promoção e carreira.....	43
Gráfico 8 - Reconhecimento por iniciativas inovadoras .....	44
Gráfico 9 - Organização dos procedimentos e rotinas .....	46
Gráfico 10 - Preocupação com a qualidade de vida dos servidores.....	46
Gráfico 11 - Perspectiva de carreira e progresso profissional.....	47
Gráfico 12 - Nível de satisfação com o tempo livre .....	47
Gráfico 13 - Nível de satisfação com o trabalho na rede municipal.....	48
Gráfico 14 - Troca da rede municipal pela particular .....	48
Gráfico 15 - Nível de satisfação com o chefe imediato .....	49
Gráfico 16 - Reconhecimento e valorização pela chefia.....	49
Gráfico 17 - Estímulo para melhorar a forma de trabalho .....	50
Gráfico 18 - Transmissão de informações.....	50
Gráfico 19 - Participação nas decisões .....	51
Gráfico 20 - Aceitação de sugestões.....	51
Gráfico 21 - Reconhecimento do trabalho pela família e amigos .....	52
Gráfico 22 - Fatores que geram satisfação .....	53
Gráfico 23 - Fatores que geram insatisfação .....	55

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>A Organização e o Indivíduo</b> .....	14
<b>2.2</b>	<b>Cultura Organizacional</b> .....	16
<b>2.3</b>	<b>Clima Organizacional</b> .....	18
<b>2.4</b>	<b>Satisfação</b> .....	22
<b>2.5</b>	<b>Motivação</b> .....	24
<b>2.5.1</b>	<i>Hierarquia das Necessidades</i> .....	26
<b>2.5.2</b>	<i>Teoria dos Dois Fatores</i> .....	28
<b>2.6</b>	<b>Pesquisa de Clima Organizacional</b> .....	30
<b>2.7</b>	<b>Organizações Públicas</b> .....	32
<b>2.8</b>	<b>Trabalho docente</b> .....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	36
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	38
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos respondentes</b> .....	38
<b>4.2</b>	<b>Análise do nível de satisfação</b> .....	41
<b>4.2.1</b>	<i>Relacionamento interpessoal</i> .....	41
<b>4.2.2</b>	<i>Recompensa</i> .....	43
<b>4.2.3</b>	<i>Organização e condições de trabalho</i> .....	44
<b>4.2.4</b>	<i>Satisfação pessoal</i> .....	46
<b>4.2.5</b>	<i>Liderança</i> .....	48
<b>4.2.6</b>	<i>Processo decisório</i> .....	50
<b>4.2.7</b>	<i>Fatores externos</i> .....	51
<b>4.3</b>	<b>Fatores que geram satisfação do corpo docente</b> .....	53
<b>4.4</b>	<b>Fatores que geram insatisfação do corpo docente</b> .....	54
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
	<b>APÊNDICE A</b> .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores assumem um papel essencial no desenvolvimento de estratégias e nos respectivos resultados das organizações. Suas habilidades e competências são constantemente testadas e suas decisões exercem grande influência sobre o clima organizacional das instituições. De acordo com Puente-Palacios (2002), o clima organizacional se refere às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização.

As organizações são formadas por pessoas e dependem diretamente deste principal ativo para alcançar sua missão, independente do seu objeto social, sejam elas organizações privadas ou públicas. Do outro lado, as pessoas também possuem suas necessidades e precisam das organizações para satisfazê-las, um clima organizacional favorável poderá contribuir para a conciliação de interesse entre ambos (CHIAVENATO, 2009).

A análise sobre o nível de satisfação dos funcionários se faz cada vez mais necessária a uma boa administração, inclusive no setor público. A pesquisa de clima organizacional oferece subsídios para que os gestores possam identificar os fatores críticos dentro da empresa, permitindo o aprimoramento constante do ambiente de trabalho. Dessa forma, pode contribuir para o aumento da satisfação dos funcionários e para conduzir o comportamento motivado ao alcance dos objetivos organizacionais.

Na era da informação, do conhecimento e da globalização, a preocupação com o papel das escolas ganha destaque na medida em que há um interesse de que a educação responda as exigências do mercado mundial (OCDE, 2006).

A qualidade da educação está diretamente relacionada ao trabalho dos professores, diante da importância do trabalho destes profissionais para a sociedade em geral, o presente estudo busca responder qual o grau de satisfação quanto ao clima organizacional dos professores dos anos iniciais da educação básica da rede de ensino municipal da cidade de Formiga - MG.

O objetivo geral da pesquisa, portanto, é analisar o nível de satisfação com o trabalho através de pesquisa de clima organizacional, na perspectiva dos professores do 1º ao 5º ano do ensino fundamental da rede municipal de Formiga - MG. Espera-se, por meio deste estudo, descrever o perfil dos docentes pesquisados, identificar os fatores organizacionais que mais geram satisfação e motivação para eles, identificar os fatores que mais contribuem para a insatisfação e avaliar os níveis de satisfação e motivação encontrados.

A realização da pesquisa justifica-se pela importância da educação para o país, dentro dos gastos públicos totais do Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015), a educação representou 6,2% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2013. A meta brasileira estabelecida pelo Plano Nacional de Educação (PNE, 2014) é ampliar esse investimento de forma a atingir, no mínimo, o equivalente a 10% do PIB ao final de 2024.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sustenta que a educação desempenha um papel-chave para o crescimento econômico de qualquer país e ressalta a importância do professor para a qualidade do ensino. Segundo dados da OCDE (2006), a área da docência constitui o maior setor empregador isolado de mão de obra qualificada e o grande número de professores se reflete nos gastos escolares. Em média, 64% dos gastos correntes das escolas dos países da OCDE são destinados a remuneração dos docentes.

Considerando a importância dos professores e o direito da sociedade receber um serviço de qualidade, o qual está diretamente relacionado com o nível de comprometimento dos profissionais docentes, a relevância desta pesquisa está na possibilidade de que seus resultados tragam informações para lidar com as necessidades e expectativas desses profissionais no ambiente de trabalho. O que pode servir de parâmetro para a elaboração e implementação de ações que visem à satisfação e motivação dos professores, demonstrando a importância do clima organizacional para as escolas, resultando na racionalidade no trato com o dinheiro público.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o objetivo de apresentar a concepção de diversos autores sobre temas relevantes para o estudo. Abordou-se a relação entre organização e indivíduo, clima organizacional, cultura organizacional, satisfação e motivação no trabalho, pesquisa de clima organizacional, além de considerações a respeito de organizações públicas e sobre o trabalho dos docentes.

### **2.1 A Organização e o Indivíduo**

Antes de abordar o tema clima organizacional é fundamental conceituar o termo organização. Uma organização existe quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar certos objetivos, que devido a limitações pessoais, a ação individual isolada não conseguiria atingir, tornando necessária a cooperação entre as pessoas (LIMA; ALBANO, 2002).

As pessoas constituem o principal ativo das organizações, pois estas dependem direta e inevitavelmente de seus recursos humanos para operar e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Do outro lado, as pessoas dependem da organização para sua subsistência e, ou, para a satisfação de suas necessidades pessoais. Essa relação é caracterizada por uma mútua dependência, onde há benefícios para ambas as partes (VIEIRA, 2004).

Para Chiavenato (2009), ao ingressar em uma organização, as pessoas buscam a satisfação de algumas necessidades pessoais e em troca estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos e esforços, sendo que o equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições entre as partes.

A interação entre as partes é orientada por diretrizes que definem o que é correto e justo e o que não é. Segundo Chiavenato (2009), alguns sociólogos referem-se a essas expectativas como “norma de reciprocidade” enquanto alguns psicólogos chamam de “contrato psicológico”.

Há dois aspectos fundamentais em um contrato: o primeiro consiste no acordo formal com relação ao cargo a ser ocupado, ao conteúdo do trabalho, horário, remuneração, enfim; o segundo consiste no contrato psicológico e envolve as expectativas entre organização e indivíduo, estabelecendo o que poderão realizar e ganhar com o novo relacionamento. É importante tanto para o indivíduo como para a organização que ambos explorem os dois

aspectos do contrato, embora não exista acordo formal, o contrato psicológico é um entendimento tácito de direitos e obrigações, e influencia o comportamento das partes (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009, p. 97) descreve a reciprocidade de expectativas entre pessoas e organizações, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Expectativas entre pessoas e organizações

<b>O que as pessoas esperam da organização</b>	<b>O que a organização espera das pessoas</b>
Um excelente lugar para trabalhar;	Foco na missão organizacional;
Oportunidade de crescimento: educação e carreira;	Foco na visão de futuro da organização;
Reconhecimento e recompensas: salário, benefício e incentivos;	Foco no cliente, seja ele interno, seja externo;
Liberdade e autonomia;	Foco em metas e resultados a alcançar;
Apoio e suporte: liderança renovadora;	Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo;
Empregabilidade e ocupabilidade;	Foco no trabalho participativo em equipe;
Camaradagem e coleguismo;	Comprometimento e dedicação;
Qualidade de vida no trabalho;	Talento, habilidades e competências;
Participação nas decisões;	Aprendizagem constante e crescimento profissional;
Divertimento, alegria e satisfação.	Ética e responsabilidade social.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 97)

De acordo com Morin (2001), para que o trabalho seja satisfatório para quem o realiza, a organização deve oferecer aos indivíduos a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, sendo relevante ofertar oportunidades que permitam a prática e o desenvolvimento de suas competências, com o objetivo de estimular as necessidades de crescimento pessoal. Para a autora, o comprometimento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

A integração entre indivíduo e organização envolve certa complexidade, embora ambos possuam objetivos a alcançar, esse relacionamento nem sempre é cooperativo e satisfatório, pois conflitos podem surgir a partir do momento em que as pessoas começam a ter seus objetivos pessoais divergentes dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

Com base em uma pesquisa feita com estudantes de administração e com administradores, Morin (2001) elaborou uma síntese das características atribuídas a um trabalho que tenha sentido e as relaciona com os princípios que uma organização deve praticar, conforme mostra o Quadro 2.

A significação do trabalho também é comentada por Sangoi (2015), a autora relata que um trabalho desprovido de significação pode ser uma fonte de ameaças à integridade física e, ou, psíquica do trabalhador, desencadeando em sofrimento para ele.

Quadro 2 - Características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização

Um trabalho que tem sentido...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: Morin (2001, p.18)

Além da relação com a significação do trabalho, conforme menciona Puente-Palacios (2002), os princípios, políticas de gestão e regras adotadas pela organização norteiam o padrão de comportamento de seus integrantes e formam sua cultura organizacional.

## 2.2 Cultura Organizacional

De acordo com Luz (2003), é conveniente fazer uma revisão a respeito de cultura no contexto das organizações para entender sua influência sobre o clima organizacional, uma vez que os conceitos se complementam.

A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar, sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2004, p. 17).

O termo cultura organizacional é definido por Puente-Palacios (2002, p. 98) como sendo um “conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável que define o padrão de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento”.

Conforme Luz (2003), os valores representam as prioridades que uma organização procura seguir no cumprimento de seus objetivos, o autor lembra que os valores declarados nem sempre são praticados. Os mitos consistem em relatos dramáticos de histórias da empresa para reforçar as crenças organizacionais, a fim de manter uma pseudo-superioridade entre os membros e adquirir, de certa forma, vantagem competitiva. Os rituais também são associados à cultura e consistem em cerimônias típicas de uma organização, presentes em promoções de funcionários, comemorações, admissões, etc. (LUZ, 2003).

Chiavenato (2009) associa a cultura organizacional a normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Conforme conceituam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”.

Mesmo inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, as organizações apresentam características singulares, as quais se devem a uma diversidade de fatores como ao tipo de gestão, ao comprometimento de seus colaboradores, a subcultura local com suas respectivas crenças, os quais irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada uma (LIMA; ALBANO, 2002).

Para Luz (2003, p. 32) “não se pode deixar de considerar que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual se está inserida”. Segundo o autor (2003, p. 32), ela molda a identidade à organização, “está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo”.

Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a cultura proporciona um sentido de identidade aos membros da organização, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e estimula a estabilidade do sistema social. Os autores mencionam que a cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, como através de histórias, rituais, símbolos e linguagem.

Chiavenato (2009, p. 101) apresenta seis características principais da cultura organizacional, as quais se apresentam em vários graus e controvérsias:

- Regularidade nos comportamentos observados: as interações entre os participantes se caracterizam por uma linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
- Normas: são padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas.

- Valores dominantes: são os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.
- Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
- Regras: são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender as regras para serem aceitos no grupo.
- Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os outros, clientes, fornecedores etc.

Para Schein (2004), a cultura pode ser analisada em três níveis: o primeiro e mais visível nível é constituído pelos artefatos, sendo os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais os fatores mais importantes a serem observados; o segundo nível é constituído pelos valores compartilhados, com destaque para as estratégias, metas e filosofias; o terceiro nível são os pressupostos básicos, representados pelas crenças, percepções e sentimentos inconscientes e enraizados dos membros da organização, que por representar um longo processo de aprendizado acumulado e por serem mais profundos, podem ser os mais difíceis de mudar.

Lima e Albano (2002) ressaltam que a cultura organizacional pode sofrer alterações conforme seus atores e conjuntura, não é, portanto, algo pronto e acabado. No entanto, Puentes-Palacios (2002) destaca que apesar de poder mudar ao longo do tempo, permanece o suficiente para ser significativa para os membros da organização, pois envolve padrões de ação e reação, e não características passageiras e de estado de ânimo.

### **2.3 Clima Organizacional**

Bedani (2007, p. 4) afirma que:

O clima organizacional é uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora, transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações. Pois, assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas (frio, calor, chuva, seca), observa-se que os diversos aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho, também são passíveis de respostas diferenciadas pelos indivíduos, pois se sustentam em percepções pessoais.

Para Chiavenato (2006), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, sua atmosfera psicológica e característica, e traduz a influência ambiental sobre a motivação dos seus participantes.

Nesse sentido, Mullins (2004) comenta que o termo está ligado às propriedades motivacionais do ambiente, tem como base as percepções dos empregados sobre a qualidade do ambiente de trabalho, é algo que não pode ser visto ou tocado, mas pode ser percebido psicologicamente e reflete diretamente no comportamento dos participantes.

Puente-Palacios (2002) aponta as imprecisões atribuídas ao clima organizacional e relata as seguintes abordagens:

- Abordagem Estrutural: o clima é resultante da percepção de aspectos organizacionais, como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, regras de comportamento, etc.
- Abordagem Perceptual: o clima é resultante da percepção e interpretação dos eventos que acontecem no âmbito organizacional, percepções acuradas ou não, dos membros da organização.
- Abordagem Interativa: o clima resulta do processo de interação entre os indivíduos da organização, entre questões subjetivas e objetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos.
- Abordagem Cultural: seu foco é a forma que os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade, permeados pela cultura organizacional. Baseia-se na percepção individual sobre elementos do cenário organizacional, da sua estrutura e dos processos, essas percepções são influenciadas pelas características individuais do sujeito e pela interação social.

De acordo com Puente-Palacios (2002), as abordagens apresentam diversas lacunas e questionamentos, uma das críticas a abordagem estrutural é o fato de organizações com estruturas semelhantes apresentarem climas organizacionais diferentes, a abordagem perceptiva é questionada por dar pouca importância à influência que as relações de troca têm na construção do significado das percepções individuais, já a abordagem interativa é questionada por não aprofundar os questionamentos a respeito de normas, valores ou padrões que exercem influência sobre as práticas organizacionais. Para a autora, a abordagem cultural é a que melhor evidencia a complexidade que envolve o conceito.

Aderindo a abordagem cultural, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que o clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas dos membros da organização com relação à empresa e ao ambiente de trabalho, com base na sua cultura organizacional.

Conforme Luz (2001), o clima organizacional compreende a relação entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho e retrata o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos.

Robbins, Judge e Sobral (2010) enfatizam que como o clima organizacional é uma medida perceptiva, um mesmo fato pode ser interpretado de forma diferente ou até contraditória, essa percepção dos membros pode ainda ser divergente das reais condições da organização.

Enquanto algumas pessoas percebem uma situação como agradável e motivadora, outras, em circunstâncias idênticas, terão uma percepção negativa, porque entendem que tal situação vai de encontro às suas necessidades e motivação. Como as necessidades são individuais e variam de pessoa para pessoa, o clima será afetado por situações iguais, mas com efeitos diferentes nos indivíduos. Assim, cabe aos gestores atuar no sentido de tentar eliminar a distorção entre a interpretação e a realidade, na tentativa de evitar a redução da satisfação com o trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Luz (2003) identifica alguns termos que estão quase sempre presentes nas diferentes concepções de diversos autores sobre o conceito de clima organizacional: a referência mais presente é a SATISFAÇÃO, onde o clima é associado ao grau de satisfação com o trabalho, a PERCEPÇÃO dos membros sobre os diferentes aspectos da organização também é amplamente associada ao clima, outra concordância é a INFLUÊNCIA do clima sobre o COMPORTAMENTO das pessoas no trabalho, e, por fim, CULTURA ORGANIZACIONAL, que por exercer grande influência sobre o clima e por serem questões complementares, alguns autores até fazem menção a cultura no lugar do clima.

Muitos autores estabelecem uma relação de causalidade entre cultura e clima organizacional, para Robbins, Judge e Sobral (2010), a força e o conteúdo da cultura de uma organização têm influência sobre o clima e o comportamento ético de seus membros. Luz (2003) afirma que cultura é causa e clima consequência, e que ambos são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se de forma concreta através de fatores relacionados ao código de ética da empresa, a missão, visão, trajes usados pelos funcionários, forma como as pessoas são tratadas, entre outros.

Rizzatti (2002) ressalta que o clima é uma característica relativamente duradoura da cultura da organização e que a cultura é uma característica muito duradoura da própria organização. De acordo com o autor, o clima é como uma realidade organizacional mais superficial, pois forma-se e transforma-se mais rapidamente, enquanto a cultura evolui lentamente e depende da existência de um passado conhecido de duração notável.

Para Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. É considerado bom quando as atitudes positivas dos funcionários permanecem, quando há entusiasmo, confiança, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento. Para o autor, o clima é prejudicado ou ruim quando o ânimo dos funcionários é afetado de forma negativa e duradoura por algumas variáveis organizacionais, evidenciando desunião, conflito, resistência às ordens, desinteresse e competições acentuadas.

O tempo de permanência na empresa, a baixa rotatividade e o sentimento de orgulho dos funcionários são apontados por Luz (2003) como bons indicadores do bom clima organizacional. A intensidade de situações negativas caracteriza o clima como prejudicado ou ruim, o autor enfatiza que ambos são desfavoráveis aos objetivos dos indivíduos e das organizações. Altas taxas de rotatividade, omissão da passagem profissional no currículo de alguns funcionários por sentirem vergonha ou por desaprovarem a empresa, evidenciam que o clima é predominantemente ruim (LUZ, 2003).

Para Mullins (2004), um clima organizacional saudável deve possuir as seguintes características:

- Integração das metas organizacionais e metas pessoais;
- estrutura organizacional mais adequada;
- funcionamento democrático da organização, com oportunidades totais de participação;
- justiça no tratamento, com políticas e práticas de relações equânimes para o pessoal/empregados;
- confiança mútua, consideração e apoio entre os diferentes níveis da organização;
- discussão aberta sobre os conflitos, em uma tentativa de evitar o confronto;
- comportamento gerencial e estilos de liderança apropriados as situações de trabalhos;
- aceitação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização;
- reconhecimento das necessidades e expectativas das pessoas no trabalho, diferenças individuais e atributos;
- sistemas equânimes de remuneração, baseado em reconhecimento de caráter positivo;
- preocupação com a qualidade de vida profissional e com as contingências do cargo;
- oportunidades para desenvolvimento pessoal e para progressão na carreira;
- um sentido de identificação e lealdade para com a organização, e a sensação de um ser integrante valorizado e importante (MULLINS, 2004, p. 347).

Bedani (2007) afirma que o clima organizacional constitui-se em uma importante ferramenta de apoio para a gestão de pessoas e para a formulação de estratégias para melhoria do desempenho das organizações, contribuindo para a efetividade das equipes de trabalho.

Para Vieira (2004), o clima organizacional é um diferencial competitivo e as empresas precisam investir efetivamente na melhoria do clima na busca do comprometimento e do

envolvimento das pessoas com o negócio. Ambientes que apresentam um clima organizacional ruim predominam a desmotivação da equipe, conflitos entre chefias e pessoas, ausência de integração entre objetivos individuais e organizacionais, falta de comprometimento, comunicação deficiente, rotatividade elevada, enfim, fatores geradores de problemas e de custos invisíveis para a organização, afetando tanto o relacionamento interno como o resultado operacional (VIEIRA, 2004).

## 2.4 Satisfação

Dentre as questões que permeiam o clima organizacional, destacam-se a satisfação e a motivação no trabalho.

Gomes e Quelhas (2003, p. 6) afirmam que:

Satisfação implica sentir-se satisfeito com algo; motivação possui o significado de sentir-se motivado para fazer algo. Enquanto a satisfação (ou insatisfação) manifesta-se como um sentimento de prazer ou dor, de agrado ou desagradado, de contentamento ou descontentamento etc., a motivação expressa-se como uma tendência à ação e a desmotivação manifesta-se como uma tendência à inação.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 70), “a satisfação com o trabalho é um sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características”. Os autores ressaltam que a avaliação da satisfação de um funcionário envolve um complexo somatório de diferentes fatores, como a convivência com colegas e superiores, regras e políticas organizacionais, padrões de desempenho e condições de trabalho.

Segundo Vieira (2004), existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o primeiro é o enfoque global, o qual aborda a satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho, o segundo é o enfoque das facetadas, esta abordagem permite uma visualização mais completa da satisfação, pois considera os diferentes aspectos do trabalho, como salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, colegas, comunicação, segurança, condições de trabalho e natureza do trabalho em si. Conforme menciona a autora, um indivíduo tem níveis diferentes de satisfação em relação a essas várias facetadas, pois ele pode estar muito insatisfeito com o salário, mas estar feliz com a natureza do trabalho e com os supervisores.

Tavares Filho (2008) menciona que para um indivíduo ter satisfação em seu trabalho, seus valores pessoais devem estar em conformidade com os valores da organização, deve se

adaptar à cultura e ao clima organizacional, precisa se sentir como parceiro e participante do processo, não somente na satisfação das necessidades econômicas, mas também, na realização das suas necessidades de autorrealização profissional.

Embora o salário seja, geralmente, objeto de discussão sobre satisfação com o trabalho, a satisfação não está somente relacionada a fatores diretamente financeiros, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 75) ressaltam que:

Para as pessoas pobres ou que vivem em países pobres, o salário tem, de fato, correlação com a satisfação no trabalho e com a felicidade de maneira geral. Mas, uma vez que o indivíduo alcança um nível superior de qualidade de vida, a relação entre salário e satisfação com o trabalho virtualmente desaparece.

Luz (2001) considera que o desempenho humano é fortemente afetado pela forma como as pessoas se sentem com relação ao trabalho, especialmente pela satisfação e insatisfação com o tratamento que recebem.

Neste sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem algumas consequências da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho:

- Satisfação e produtividade: quando dados de satisfação e produtividade são reunidos para a organização como um todo, percebe-se que as organizações com maior número de empregados satisfeitos tendem a obter melhor desempenho que aquelas com um número menor deles, portanto a correlação satisfação-desempenho é realmente forte.
- Satisfação e comportamentos de cidadania organizacional: funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas, a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho e podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas.
- Satisfação e absenteísmo: embora faça sentido o fato de que empregados insatisfeitos sejam mais propensos a faltar, há uma relação negativa entre satisfação e absenteísmo, a correlação varia de moderada a leve. Fatores como o abono de faltas por motivo de saúde e a ausência de uma política de controle de faltas afetam essa correlação.
- Satisfação e rotatividade: estão negativamente relacionadas, mas esta correlação é mais forte do que aquela encontrada com o absenteísmo. Essa relação é afetada pelas condições do mercado de trabalho, expectativas quanto às oportunidades de emprego e tempo de casa. Quando uma proposta de emprego é apresentada ao funcionário, a insatisfação é menos preditiva da rotatividade, pois ele tende a sair mais pela atração por outro emprego que pela falta de atração pelo emprego atual.

- Satisfação e desvio de conduta no ambiente de trabalho: a insatisfação no trabalho pode provocar diversas reações no empregado, como um pedido de demissão, utilizar o horário de trabalho para navegar na Internet ou para outros fins, furtos, impontualidade, etc.

Os funcionários, de um modo geral, podem responder à insatisfação com o trabalho de diferentes formas, como através da:

- Saída: Resposta dirigida para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.
- Voz: Resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho de uma forma ativa e construtiva, como a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com superiores e algumas formas de atividade sindical.
- Lealdade: Resposta que significa esperar passivamente, mas de maneira otimista que as condições de melhorarem, incluindo defender a organização das críticas externas e acreditar que a empresa e seus dirigentes farão a “coisa certa”.
- Negligência: Resposta pela que consiste em permitir passivamente que as coisas piorem e incluem o absentismo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento do índice de erros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 78).

Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a criação de uma força de trabalho satisfeita não garante um desempenho-organizacional bem sucedido, mas os gestores devem buscar a melhoria das atitudes dos funcionários para o aumento da eficácia organizacional, também devem buscar estratégias para diminuir a insatisfação em vez de tentar controlar suas diferentes reações.

## 2.5 Motivação

Para Tavares Filho (2008, p. 22), “satisfação e motivação são conceitos gêmeos que designam dois aspectos de um mesmo fenômeno subjetivo, sendo que a motivação leva à busca da execução das tarefas através das quais se obtêm o objeto da satisfação esperada”.

Chiavenato (2009, p. 63) afirma que:

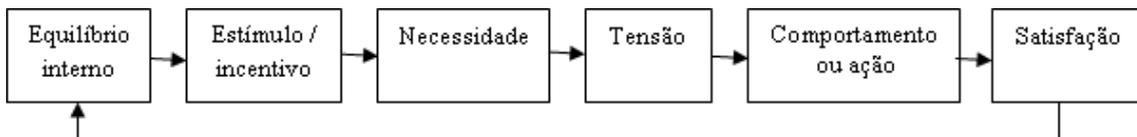
Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A motivação é definida por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) como o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o

alcance de determinada meta”, considerando que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Em relação à origem da motivação, estudiosos afirmam que tem como ponto de partida uma necessidade, que é definida por Chiavenato (2009, p. 65) como “uma força dinâmica e consistente que provoca comportamento” e dá origem ao ciclo motivacional, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade



Fonte: Chiavenato (2009, p. 65)

O indivíduo encontra-se, inicialmente, em estado de equilíbrio e mediante um estímulo ou incentivo, surge a necessidade, causando um estado de insatisfação, desconforto e tensão. Esse estado o leva a desenvolver certo comportamento, que, se for eficaz, permitirá a satisfação da sua necessidade, fazendo com que ele volte ao estado de equilíbrio (CHIAVENATO, 2009).

Araújo (2010, p. 29) comenta que:

O esforço é medida de intensidade e deve ser direcionado às metas da organização. A necessidade diz respeito ao estado interno do indivíduo. Algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. O indivíduo que tem a necessidade insatisfeita logo está fora da zona de conforto, está, por assim dizer, incomodado, e essa sensação estimula impulsos internos. Esses impulsos geram comportamento de busca para encontrar objetivos especiais, que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão.

Chiavenato (2009) enfatiza que nem sempre a necessidade pode ser satisfeita, quando o estado de tensão encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação gera frustração no indivíduo. O que pode ser expresso por vias psicológicas como através de agressividade, apatia, tensão emocional, descontentamento, etc., ou por via fisiológica, provocando tensão nervosa, insônia, problemas cardíacos, digestivos, entre outros. Quando a necessidade não é satisfeita e nem frustrada, pode ainda ser transferida ou compensada, como no caso de uma outra necessidade reduzir a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Gil (2011, p. 202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. De acordo com o autor, no passado acreditava-se que a ação de outras pessoas como pais, professores e chefes, era capaz de motivar uma pessoa, mas hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem em uma necessidade.

Archer (in BERGAMINI; CODA, 1997, p.24) aponta cinco interpretações incorretas sobre motivação:

- A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos;
- a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Segundo Archer (1997), a confusão entre necessidade e fator de satisfação tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano. Para o autor, a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquilo que satisfaz estas necessidades. As necessidades são intrínsecas as pessoas, assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa e satisfazer ou contra satisfazer suas necessidades (ARCHER, 1997).

Já para Gil (2011, p. 202), “os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”. Para isso, é necessário que estejam aptos a identificar as necessidades de seus subordinados, pois é por meio da satisfação destas necessidades que será possível obter comportamentos positivos, ou seja, esforço, dedicação e bom desempenho no trabalho (GOMES; QUELHAS, 2003).

Muitas pesquisas e teorias foram desenvolvidas na tentativa de explicar os fatores da motivação humana, duas destas teorias são abordadas neste estudo: a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores.

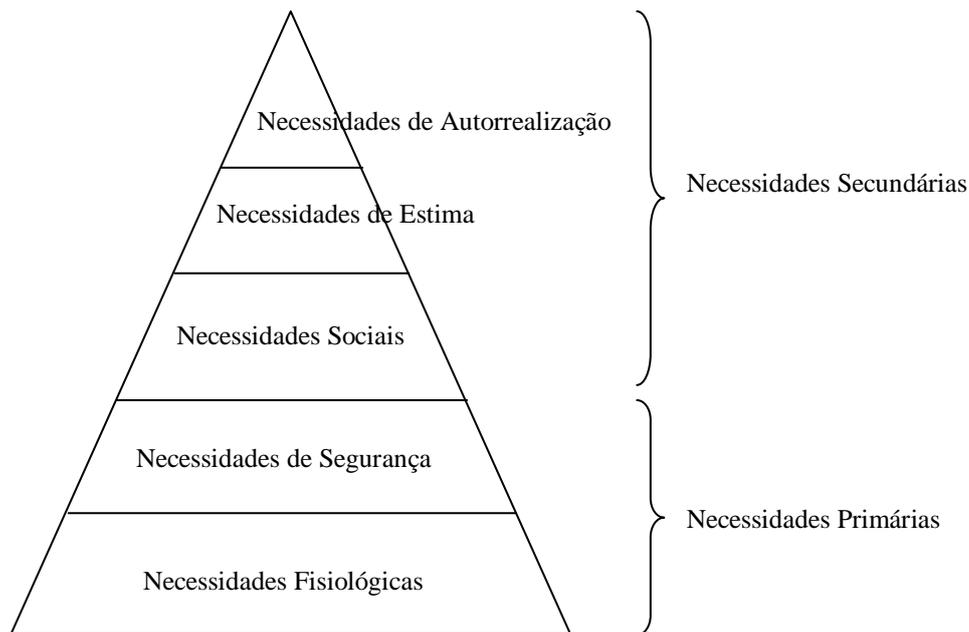
### ***2.5.1 Hierarquia das Necessidades***

Desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow em 1943, a teoria da hierarquia das necessidades é considerada uma das mais importantes teorias de motivação.

Parte do princípio de que a motivação é determinada por um impulso no sentido de satisfazer necessidades e deriva de forças que existem dentro do próprio indivíduo (GIL, 2011).

De acordo com essa teoria, existe em cada ser humano uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que apresentam diferentes níveis de força, a sua ordem varia desde as necessidades de nível mais baixo (necessidades fisiológicas) até aquelas de nível mais alto (autorrealização), conforme mostra a Figura 2 (CHIAVENATO, 2009).

Figura 2 - Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p. 67)

1. Necessidades fisiológicas: correspondem às necessidades básicas para a manutenção da vida, como a alimentação, o sono, vestimenta e abrigo.
2. Necessidades de segurança: referem-se à necessidade de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego.
3. Necessidades sociais: correspondem às necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade e afeto.
4. Necessidades de estima: referem-se à necessidade de estima, tanto em termos de amor próprio, quanto de reconhecimento pelos outros, autoconfiança, status, prestígio, reputação.
5. Necessidades de autorrealização: referem-se à realização do máximo potencial individual, levam a pessoa a tentar se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da vida (CHIAVENATO, 2009).

No caso de mais de um tipo de necessidade, Maslow indica que a ordenação das necessidades determina a prioridade que estará em vigência. Assim, o comportamento é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita. À medida que cada uma dessas forças é satisfeita, não provoca motivação para novos esforços e a outra se torna dominante. Desta maneira, um trabalhador não procura reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas (CHIAVENATO, 2009; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com a Teoria de Maslow, “entende-se que a motivação aumenta ou diminui de intensidade na proporção inversa do aumento ou diminuição da intensidade da satisfação relativa às necessidades” (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 6).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), apesar do amplo reconhecimento por parte dos gestores e consultores, essa teoria não possui embasamento empírico suficiente para sua validação.

Gil (2011) destaca a importância da teoria para o ambiente de trabalho, pois demonstra que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, ressalta ainda que os gerentes devem ficar atentos a hierarquia de necessidades ao definirem estruturas organizacionais e condições de trabalho, para obter melhores resultados com a ação de seus funcionários.

### ***2.5.2 Teoria dos Dois Fatores***

De acordo com a teoria dos dois fatores, proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg na década de 60, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho:

- **Fatores Higiênicos:** referem-se ao contexto do cargo, às condições que rodeiam o indivíduo, são os fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente. Segundo Herzberg, são fatores que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não é suficiente para promover a motivação. Englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário ou os auxílios financeiros, os benefícios, as políticas da instituição, o tipo de gestão e o clima de relações entre a direção e os funcionários, conforme mostra o Quadro 3.
- **Fatores Motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres proporcionados pelo cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Englobam a realização, o

reconhecimento, as possibilidades de crescimento, o progresso, as responsabilidades e o trabalho em si, conforme mostra o Quadro 4 (CHIAVENATO, 2009; GIL, 2011 e ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Quadro 3 - Fatores higiênicos

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Descrição</b>
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também as regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas as condições físicas de segurança, mas também a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.

Fonte: Gil (2011, p. 208)

Quadro 4 - Fatores motivadores

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Descrição</b>
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: Gil (2011, p. 208)

De acordo essa teoria, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente distintos daqueles responsáveis pela insatisfação. Para Herzberg, a satisfação e a insatisfação não se apresentam em pólos opostos, mas representam duas escalas diferentes, assim, o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, assim como o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação (CHIAVENATO, 2009).

Para Gomes e Quelhas (2003, p. 7), a motivação na teoria dos dois fatores de Herzberg é entendida como motivação para o trabalho, “pressupõe que estar motivado não significa estar propenso a agir para satisfazer necessidades, mas sim estar propenso a dedicar-se e esforçar-se no desempenho laboral”.

Portanto, nota-se que segundo a teoria de Herzberg, os fatores higiênicos são aspectos necessários, pois previnem a insatisfação, porém não são suficientes para gerar motivação. Assim, os gestores que buscam a eliminação dos fatores que geram insatisfação no trabalho não necessariamente o torna satisfatório, apenas apaziguam os funcionários, mas não trazem motivação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), apesar da ampla divulgação dessa teoria, ela não possui respaldo empírico.

## 2.6 Pesquisa de Clima Organizacional

Segundo Luz (2001, p. 88 e 89), a pesquisa de clima organizacional é “um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade”.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p. 259).

Diversos modelos foram desenvolvidos a fim de analisar o clima organizacional, conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Características de alguns modelos de pesquisa de clima organizacional

<b>Autores</b>	<b>Fatores estudados</b>
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Desafio, Recompensa, Relacionamento, Cooperação, Conflito, Identidade, Padrões.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo, Clareza organizacional, Calor e apoio, Liderança, Responsabilidade, Padrões, Recompensa.
Sbragia (1983)	Conformidade exigida, Adequação da estrutura, Recompensa, Cooperação, Conflito, Identidade, Padrões, Consideração humana, Estado de tensão, Ênfase na participação, Proximidade da supervisão, Autonomia presente, Prestígio obtido, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado, Forma de controle.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

Rizzatti (2002) propôs um modelo de pesquisa de clima em instituições de ensino composto por doze categorias, as quais abordam os seguintes componentes:

- a) Imagem Institucional: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido;
- b) Política de Recursos Humanos: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais;
- c) Sistema de Assistência e Benefícios: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais;
- d) Estrutura Organizacional: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição;
- e) Organização e Condições de Trabalho: condições ergonômicas, controle do tempo e conservação do serviço;
- f) Relacionamento Interpessoal: relacionamento, cooperação existente e consideração humana;
- g) Comportamento das Chefias: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança;
- h) Satisfação Pessoal: satisfação no trabalho, jornada de trabalho, reconhecimento proporcionado;
- i) Planejamento Institucional: informação, comprometimento e participação;
- j) Processo Decisório: delegação, comunicação e conflito de interesses;
- k) Autonomia Universitária: políticas do governo e estratégia da instituição;
- l) Avaliação Institucional: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional (RIZZATTI, 2002, p.135).

A diversidade das categorias de análise remete à ideia de que o clima é um fenômeno organizacional complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si e somente a partir de tal interação, o clima é construído (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Rizzatti (2002) ressalta que os modelos de pesquisa de clima devem se ajustar a realidade de cada tipo de organização, abordando questões relacionadas com a sua especificidade e a de seu campo de ação. Assim, como modelo do presente estudo, adotou-se uma adaptação das dimensões de clima propostas por este autor.

Dentre os diversos fatores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional, Vieira (2004, p. 4), aponta os seguintes:

- Afeta positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;
- pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- pode ser modificado; é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização (políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa);
- pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos;
- não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, esta perturbadora e instável realidade organizacional;
- o clima é mais perceptível que as fontes que o originaram;
- tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

Para Rizzatti (2002), a análise do clima consiste no estudo do funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo da abordagem linear e

unilateral. O autor ressalta que o clima resume numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões, englobando tanto os fatos humanos e materiais como os abstratos, resultantes do convívio humano e da cultura presente na organização.

## **2.7 Organizações Públicas**

De acordo com Pires e Macedo (2006), as organizações públicas têm como missão prestar serviços à sociedade e cumprem suas funções buscando a maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento à sociedade.

Essas organizações possuem traços e práticas distintas, que são importantes para o entendimento do comportamento dos seus membros. Pires e Macedo (2006, p. 100) apontam como especificidades de organizações públicas:

O burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo, projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada.

Os autores também destacam que a prestação de serviço nos órgãos públicos está, habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos, pois tendem a depender de decisões políticas e das flutuações da capacidade econômica do Estado.

Gomes e Quelhas (2003, p. 3) ressaltam que “uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal”. Assim, a motivação e a satisfação são fundamentais para um bom clima organizacional e para o alcance das metas institucionais, inclusive em organizações públicas.

No entanto, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 79) afirmam que “muitos servidores públicos sentem-se insatisfeitos com as relações altamente hierarquizadas, as atividades repetitivas e burocratizadas, a falta de reconhecimento de seus superiores e a política remuneratória governamental”.

Esses fatores podem gerar um clima de desânimo, insatisfação e desmotivação para esses servidores que, por vezes, conforme Caldeira (2013, p. 12), “vivenciam a estagnação de suas carreiras, seja pela rigidez burocrática, pela falta de oportunidades e desafios, pela falta de capacitação ou pela inexistência de incentivos organizacionais”.

Diante dessa situação, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as reações mais típicas dos servidores são as greves e alguns comportamentos passivos, como a redução do esforço no trabalho. Os autores comentam que mesmo muito insatisfeitos, dificilmente abandonam o emprego, pois a segurança garantida pela estabilidade serve como barreira a esse tipo de comportamento reativo.

Chiavenato (2006, p. 226) afirma que “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor”.

A extensão do regime estatutário levou muitos funcionários a não valorizarem seu cargo, na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância. Como os incentivos positivos são também limitados, dada a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) foi violentamente reduzida, os administradores públicos ficaram destituídos de instrumentos para motivar seus funcionários, a não ser as gratificações por ocupação de cargos em comissão (CHIAVENATO, 2006, p. 226).

A dificuldade de promoção, a falta de incentivos e o sentimento de comodismo gerado pela estabilidade acabam afetando a motivação de muitos servidores, a burocratização excessiva dos processos gera um clima de passividade, influenciando diretamente na cultura organizacional dos órgãos públicos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Caldeira (2013, p. 19) argumenta que:

O clima organizacional possui alta relevância para a motivação do servidor, pois se constitui em uma mistura de condições que vão desde as econômicas, culturais e estruturais, passando pelas oportunidades de participação, significado do trabalho, treinamento e desenvolvimento da equipe, estilo de liderança, avaliação e remuneração, entre outros aspectos, todos ligados aos instintos motivacionais

Diante da importância da motivação e da satisfação dos servidores para o alcance da missão de organizações públicas, nota-se que a pesquisa de clima é de grande valor para o aprimoramento da gestão com relação aos diferentes aspectos do ambiente de trabalho.

## **2.8 Trabalho docente**

Segundo Silva (2001) a escola é uma organização que busca satisfazer as necessidades e anseios dos alunos, dos seus pais, dos professores, dos funcionários e da comunidade.

O clima de uma escola é o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários. O clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho (SILVA, 2001, p. 51 e 52).

A docência é considerada uma das mais antigas ocupações, era vista, anteriormente, como essencial para a sociedade e hoje luta pela sua valorização e reconhecimento social (SANGOI, 2015).

Segundo dados do INEP (2015) referentes a 2014, o número de docentes da educação básica no Brasil é de 2.190.743, os professores do ensino fundamental chegam a 1.412.124. O grande número de professores reflete no orçamento das escolas, pois mais da metade dos gastos correntes das escolas são destinados a remuneração dos docentes (OCDE, 2006).

A significação do trabalho docente está relacionada ao sucesso do aluno. Assim, para responder às exigências das reformas do ensino é exigido o melhor desempenho do principal ator da qualidade educacional, ou seja, do professor (ARAUJO, 2010).

O sucesso do aluno é o resultado esperado pelo professor, algo que demonstre o sentido de seu trabalho, sem o qual não haveria que se falar em motivação. É de extrema importância que esse profissional tenha envolvimento com a profissão, de forma livre, ocasionando maior equilíbrio ao indivíduo, sem o qual os níveis de produtividade e qualidade ficariam abaixo do desejável (ARAUJO, 2010, p. 52).

A sala de aula está inserida em um ambiente burocrático e hierarquizado, no qual o professor é um dos agentes que responde a muitas exigências. Sangoi (2015) comenta que, por vezes, os docentes são alvos de críticas e sentem-se impotentes, pois são responsabilizados pelas falhas do sistema educacional.

Segundo Araújo (2010, p. 52), o enfoque do governo dado à valorização do professor, o qual assume a responsabilidade de gerir suas ações de acordo com as estratégias governamentais, tem sido ineficiente, pois “poucas ações têm sido efetivamente implementadas para que se consiga neutralizar a insatisfação desses profissionais com as políticas públicas existentes”.

Czekster (2007, p. 36) afirma que há muitos obstáculos na transposição das leis para a realidade, para a autora “a legislação encontra-se recheada de bons propósitos, mas o distanciamento que os centros de decisão mantêm dos setores periféricos onde acontece a ação educacional dificulta-lhe sobremaneira a implementação”.

A satisfação no trabalho tem significativa influência sobre a permanência dos docentes na profissão e sobre a eficácia do ensino, por outro lado a insatisfação é um dos fatores que mais interfere no processo de abandono da profissão (SANGOI, 2015).

Sangoi (2015) aponta a interação aluno-professor como fonte de satisfação para os docentes, uma vez que o aprendizado não é unilateral e traz possibilidades de sentimentos gratificantes e crescimento para ambas as partes.

Conforme Araujo (2010, p. 86), “a imagem que a sociedade faz do professor, ao mesmo tempo que é de admiração, é também de pena, fazendo com que o professor tenha baixa autoestima em relação à sua profissão”.

Dentre os fatores que geram insatisfação aos docentes, estão as cobranças da sociedade e das instâncias superiores do sistema educacional por uma renovação metodológica sem dotar os professores de recursos necessários para isso (CZEKSTER, 2007).

Czekster (2007, p. 53) aponta algumas características relacionadas à docência:

- Salário menor na comparação com outras profissões de nível superior;
- carreira sem grandes possibilidades de ascensão;
- falta de condições básicas para o exercício da profissão;
- reconhecimento social baixo combinado com alta responsabilidade;
- burocratização excessiva.

Apesar das condições negativas enfrentadas pelos docentes, a autora comenta que:

Enquanto muitos trabalhadores da educação suportam essas condições de trabalho e através do salário buscam satisfazer seus desejos, existe o professor que suporta essas mesmas condições para ter o privilégio de satisfazer o desejo de mudar o mundo por meio da sua ação e inventar um futuro a partir do seu próprio gesto. Para este, o valor de uso do trabalho ainda é superior ao valor de troca e sua escolha pelo ofício é consciente (CZEKSTER, 2007, p. 53).

Diante do exposto, nota-se que os professores são alvos de cobranças da sociedade e do governo, respondem a muitas exigências e possuem responsabilidade direta com a qualidade do ensino.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva, de caráter exploratório. Tem como objetivo analisar o nível de satisfação com o trabalho através de pesquisa de clima organizacional, na perspectiva dos docentes do 1º ao 5º ano do ensino fundamental de doze escolas municipais, situadas na zona urbana de Formiga – MG.

O objetivo da pesquisa descritiva é descrever características de determinada população ou fenômeno, estabelecer relações entre variáveis e, ou, fazer o levantamento de opiniões de determinado grupo. A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais claro ou a construir hipótese, o que possibilita o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2009).

Inicialmente, conduziu-se o estudo através de pesquisa bibliográfica acerca do assunto para melhor compreendê-lo. Segundo Gil (2009, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O meio de investigação utilizado foi o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001), pode ser utilizado como estratégia de pesquisa em diversas situações, como em pesquisas em administração pública e em estudos organizacionais e gerenciais. Para Gil (2009), esta modalidade caracteriza-se pelo estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Há muitas críticas quanto ao uso do método do estudo de caso, como a falta de rigor científico, a demora em obter e analisar resultados e por fornecer pouca base para generalização científica (YIN, 2001). A dificuldade de generalização dos resultados obtidos é considerada por diversos autores (GIL, 2009; VENTURA, 2007; YIN, 2001) como uma séria limitação desse tipo de estudo.

Como vantagens do estudo de caso, Ventura (2007) cita a descoberta de aspectos que não foram previstos inicialmente, em função da flexibilidade do seu planejamento, o destaque da multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo, a simplicidade nos procedimentos e a possibilidade de analisar com profundidade os processos e as relações entre eles.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa com os professores do 1º ao 5º ano do ensino fundamental e os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado aplicado aos professores das escolas municipais da zona urbana de Formiga, caracterizando a pesquisa

como censo. Os questionários foram aplicados a 90 professores, destes 90, retornaram 77 questionários respondidos, a coleta de dados foi feita durante o mês de agosto de 2015.

“A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69).

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas às pessoas com o propósito de obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, situações vivenciadas, etc. (GIL, 2009).

O questionário (Apêndice A) aplicado foi composto por 35 perguntas fechadas, que foram divididas em seis dimensões de clima organizacional propostas pelo modelo de Rizzatti (2002). A primeira parte do questionário é composta por nove questões fechadas, onde se buscou identificar o perfil dos respondentes. A segunda parte é composta por 24 questões relacionadas aos níveis de satisfação dos docentes com relação às seguintes variáveis: relacionamento interpessoal, recompensa, organização e condições de trabalho, satisfação pessoal, liderança e processo decisório, além de fatores externos como reconhecimento familiar e auto-avaliação do estado físico e emocional. As questões 34 e 35 abordam os principais fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, são compostas por 12 alternativas cada uma, onde o respondente escolheu três delas em cada questão.

Para tratamento dos dados quantitativos, os questionários foram codificados para números e tabulados no Microsoft Excel 2007. Na sequência, com o intuito de obter uma caracterização geral das variáveis investigadas, os dados foram analisados através de estatística descritiva, com cálculo de frequência, média, mediana e desvio padrão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados e as interpretações dos resultados da pesquisa.

### 4.1 Perfil dos respondentes

Buscou-se traçar o perfil dos docentes com relação a fatores como sexo, idade, estado civil, número de filhos, escolaridade, cor e se é portador de alguma deficiência, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1- Características sociodemográficas

		<b>Freq. (n)</b>	<b>Freq. (%)</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	77	100
	Masculino	-	-
<b>Faixa etária</b>	18 a 25 anos	6	8
	26 a 35 anos	24	31
	36 a 45 anos	24	31
	Acima de 45 anos	23	30
<b>Estado civil</b>	Solteiro	22	29
	Casado	40	52
	Separado/Divorciado	11	14
	Outros	4	5
<b>Filhos</b>	Nenhum	27	35
	01	20	26
	02	26	34
	03 ou mais	4	5
<b>Escolaridade</b>	Magistério	2	3
	Superior Incompleto	1	1
	Superior Completo	26	34
	Pós Graduação	48	62
<b>Cor/Raça</b>	Branca	53	69
	Negra	7	9
	Mulata/Parda	13	17
	Amarela	4	5
	Indígena	-	-
<b>Portador de alguma deficiência</b>	Sim	2	3
	Não	75	97
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao analisar os dados expostos quanto ao gênero, evidencia-se que há unanimidade do sexo feminino, que corresponde a 100% das docentes pesquisadas. No Brasil, a profissão de docente é majoritariamente exercida por mulheres, segundo dados do Censo Escolar de 2014 (INEP, 2015), elas representam 80% dos docentes da educação básica no país, enquanto os homens correspondem a apenas 20%. Conforme Araújo (2010), esse resultado é consequência do processo histórico da educação no Brasil, pois o magistério era uma ocupação essencialmente feminina e foi responsável pelo ingresso das mulheres no mercado de trabalho.

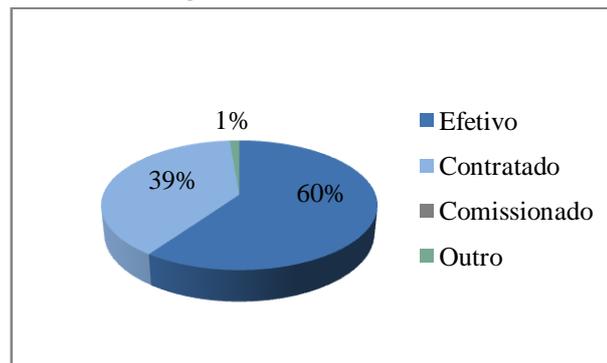
A faixa etária das professoras analisadas é bem diversificada, 31% possuem entre 26 e 35 anos, o mesmo percentual entre 36 e 45 anos, 30% tem acima de 45 anos, as profissionais com menos de 25 anos correspondem a 8% da amostra. Quanto ao estado civil, verifica-se que a maioria das respondentes, isto é, 52%, são casadas, 29% estão solteiras e 11% são separadas ou divorciadas. Quanto ao número de filhos, 60% possuem um ou dois filhos, enquanto 35% das entrevistadas não possuem nenhum.

Quanto ao nível de escolaridade, predominam as respondentes que possuem algum curso de pós-graduação, com 62%, enquanto 34% possuem ensino superior completo e 3% possuem magistério. Os altos índices de qualificação alcançados podem estar relacionados com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, aprovada em 1996, a qual passou a exigir formação superior para o exercício da docência em todos os níveis de ensino. Essa exigência de escolaridade pode servir como estímulo para aumentar o nível de qualificação das professoras, que, de fato, como mostra a pesquisa, estão primando pela boa qualificação para promover o seu crescimento e atualização profissional.

Verificou-se que a cor/raça predominante entre as docentes é a branca com 69%, 17% consideram-se parda/mulata, 9% negra e 5% amarela. Constatou-se que 97% não portam nenhum tipo de deficiência.

Quanto ao regime de trabalho, o Gráfico 1 demonstra que 60% das docentes são estatutárias e 39% possuem contratos temporários. A segurança no emprego é considerada por Herzberg como um fator higiênico, não sendo capaz de gerar motivação, e pertence à necessidade de segurança, segundo a teoria de Maslow. A instabilidade das contratadas acaba afetando a criação de vínculos entre as professoras e as escolas, pois a única certeza que se tem é a demissão em dezembro e a possível contratação em meados de fevereiro ou março, enfrentando toda a burocracia novamente. Essa incerteza pode prejudicar o desenvolvimento do processo pedagógico e a satisfação dessas docentes, que enfrentam a mesma realidade nas escolas que as efetivas.

Gráfico 1 - Categoria funcional

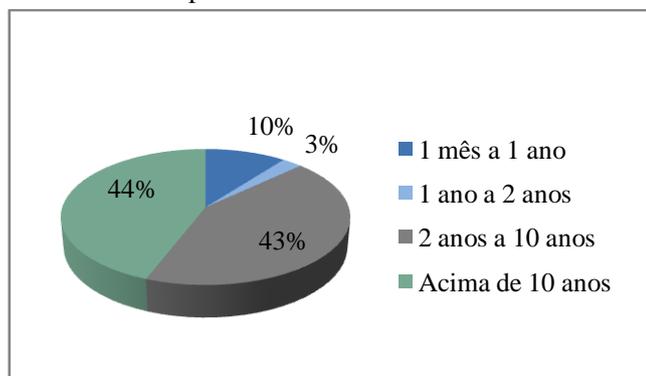


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em conformidade com a teoria das necessidades de Maslow, a motivação surge de necessidades insatisfeitas, portanto, as necessidades de um profissional contratado, provavelmente, diferem daquele que está em estágio probatório e, ou, daquele servidor estável. Assim, cabe aos gestores o desenvolvimento de políticas públicas que contemplem todos os estágios de trabalho desses profissionais, para que haja um alinhamento entre os objetivos da instituição e os dos seus servidores.

Em relação ao tempo de serviço, identificou-se que 44% das docentes trabalham há mais de 10 anos na rede de ensino municipal, o que evidencia que possuem familiaridade com o contexto de trabalho e com o ambiente escolar, fato que pode favorecer a realização do seu trabalho. Trabalham entre 2 e 10 anos 43% das respondentes e 10% trabalham há menos de 1 ano na rede municipal, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Tempo de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Cabe ressaltar que o elevado tempo de permanência dessas docentes na rede de ensino municipal pode indicar que existe um bom clima organizacional nessas escolas, mas outros fatores ainda devem ser analisados para se chegar a essa conclusão.

## 4.2 Análise do nível de satisfação

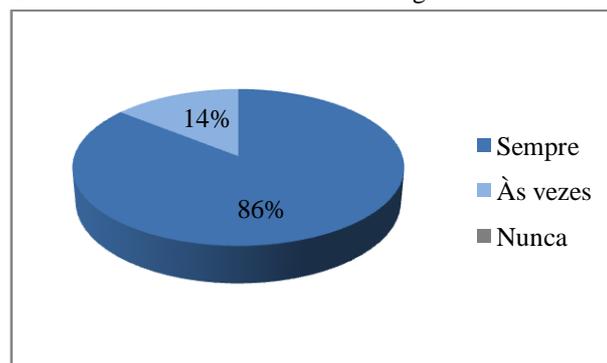
Pretende-se analisar o nível de satisfação das professoras com relação ao relacionamento interpessoal, recompensa, organização e condições de trabalho, satisfação pessoal, liderança, processo decisório, reconhecimento familiar e auto-avaliação do estado físico e emocional.

### 4.2.1 Relacionamento interpessoal

A variável relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um é influenciada ou depende da atividade do outro. A interação humana representa um dos aspectos mais importantes para o bem-estar dos membros de uma organização e influencia fortemente o desenvolvimento das atividades e de seus resultados (RIZZATTI, 2002).

Ao serem questionadas se o relacionamento com os colegas facilita a execução das atividades, 86% responderam que sempre e 14% que às vezes, como mostra o Gráfico 3. Percebe-se que a maioria dos servidores realiza suas tarefas em harmonia com os demais, evitando assim, eventuais conflitos.

Gráfico 3 - Relacionamento com colegas facilita as atividades

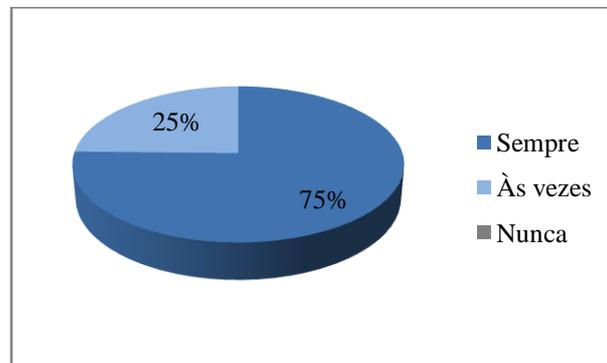


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao responder se o ambiente de trabalho da escola facilita o relacionamento entre os servidores, 75% afirmaram que sempre e 25% que às vezes, conforme mostra o Gráfico 4. O bom relacionamento com os colegas é considerado uma necessidade social, de acordo com a teoria de Maslow, refere-se às necessidades de associação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade e de afeto, contribuindo para um bom clima organizacional. Segundo a

teoria de Herzberg, isso seria uma expectativa natural, que não gera motivação, apenas evita o aumento da insatisfação quando presente.

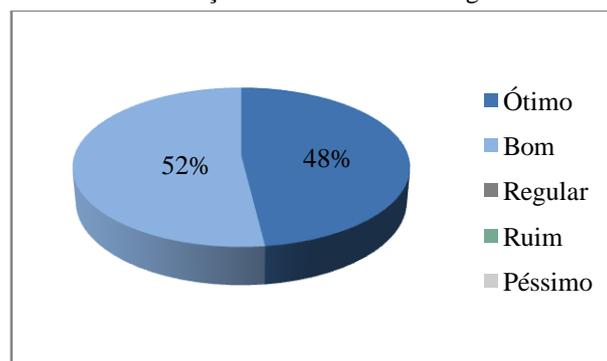
Gráfico 4 - Ambiente de trabalho facilita o relacionamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à avaliação do trabalho dos colegas, 52% das docentes o consideram bom e 48% consideram ótimo, conforme mostra o Gráfico 5. Em uma escala de 1 a 5, a mediana obtida é 4 e, conforme indica o desvio padrão de 0,503, houve um posicionamento próximo e homogêneo entre as respostas, destacando-se o alto grau de satisfação quanto à questão. Cabe mencionar que essa variável obteve a maior média, igual a 4,5, e o menor desvio padrão dentre as questões analisadas.

Gráfico 5 - Avaliação do trabalho dos colegas



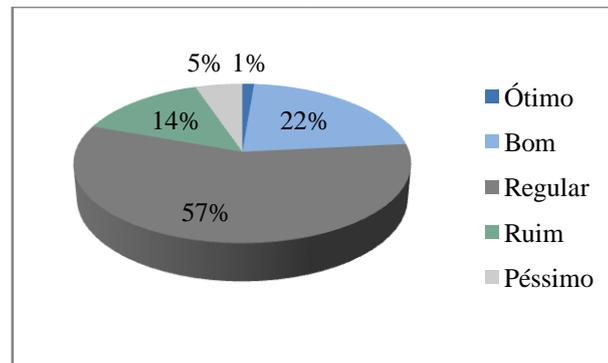
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Diante desse resultado satisfatório, é importante que as diretoras das escolas analisadas busquem manter o nível de satisfação quanto ao relacionamento interpessoal elevado, pois assim podem gerar maior colaboração entre a equipe, contribuindo para um clima organizacional favorável no ambiente escolar.

#### 4.2.2 Recompensa

A pesquisa demonstrou diversificação quanto à satisfação com a remuneração, 57% das docentes consideram o salário regular, 22% bom, 14% avaliaram como ruim e 5% o consideram péssimo e apenas 1% ótimo, como mostra o Gráfico 6. Analisando os valores, houve divergência na avaliação das respondentes, conforme indica o desvio padrão de 0,795. A variável salário obteve a menor mediana e média, ambas igual a 3, dentre as questões analisadas, demonstrando uma configuração geral negativa para a questão. De acordo com a teoria de Herzberg, uma boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas é imprescindível para evitar o aumento da insatisfação.

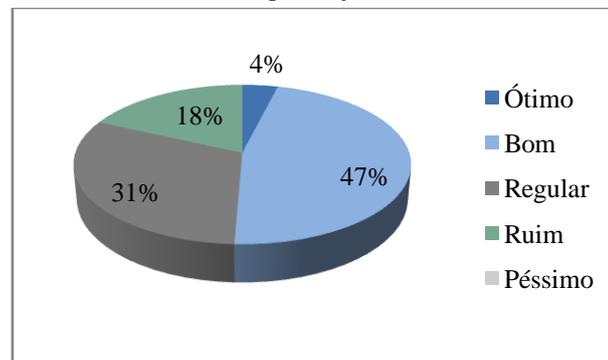
Gráfico 6 - Nível de satisfação com o salário



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação aos critérios de promoção e carreira adotados pela prefeitura do município, 47% das docentes estão satisfeitas e os consideram bons, 4% consideram ótimos, enquanto 31% consideram regulares e 18% estão insatisfeitas e consideram ruins, conforme mostra o Gráfico 7.

Gráfico 7 - Critérios de promoção e carreira

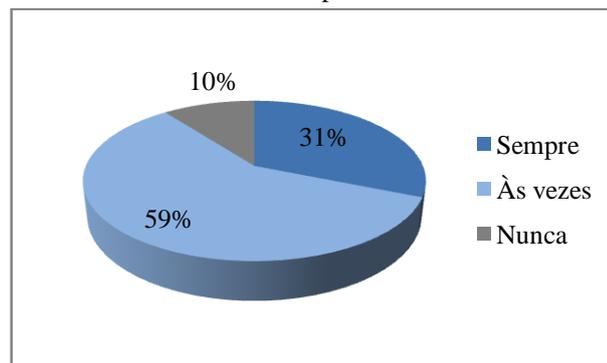


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Essa questão demonstrou uma avaliação divergente entre as respondentes, conforme demonstra o desvio padrão de 0,826, a média obtida é igual a 3,4. Diante desse resultado, é preciso que os critérios utilizados para promoções e carreira adotados pela prefeitura municipal sejam revistos, visando uma melhoria da satisfação das docentes, visto que 18% estão insatisfeitas com a situação atual. A reformulação do plano de carreira, adotando um novo sistema de promoção, que alie além do tempo de serviço a avaliação de competência e desempenho, pode aumentar a motivação dessas professoras.

Ao serem questionadas se são reconhecidas e recompensadas quando apresentam iniciativas inovadoras, 59% das docentes responderam que às vezes, 31% que sempre e 10% que nunca, como mostra o Gráfico 8. É importante que a diretoria e os professores busquem incorporar novos conceitos e estratégias de ensino para estimular a aprendizagem dos alunos, a falta de apoio e incentivo a ideias inovadoras podem diminuir a motivação das docentes, trazendo consequências negativas para o processo de ensino.

Gráfico 8 - Reconhecimento por iniciativas inovadoras



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

#### 4.2.3 Organização e condições de trabalho

Rizzatti (2002) destaca que os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Segundo o autor, a organização deve oferecer boas condições de trabalho e estabelecer indicadores de coordenação das atividades, observando aspectos de condições ergonômicas, como retorno maior, potencializa a eficiência nos serviços executados.

Com relação aos espaços físicos das escolas, conforme Tabela 2, a avaliação foi positiva, 61% os consideram bons, 22% ótimos, 14% regulares e apenas 3% consideram ruins, a mediana é igual a 4 e o desvio padrão é de 0,688.

Tabela 2 - Avaliação do espaço físico, organização e material

Variável	Descrição	Frequência
Espaço físico	Ótimo	22%
	Bom	61%
	Regular	14%
	Ruim	3%
	Péssimo	-
Organização	Ótimo	34%
	Bom	62%
	Regular	4%
	Ruim	-
	Péssimo	-
Material disponibilizado	Ótimo	27%
	Bom	62%
	Regular	10%
	Ruim	-
	Péssimo	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à organização do ambiente de trabalho, 62% avaliaram como boa, 34% como ótima e apenas 4% a consideram regular, a mediana é 4 e o desvio padrão é de 0,540, o que mostra conformidade nas respostas, ou seja, a maioria das docentes partilham de uma mesma opinião.

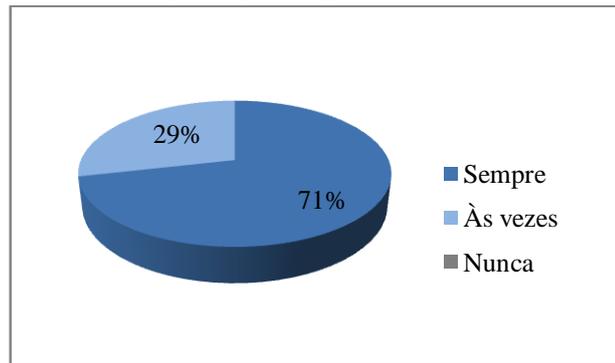
O nível de satisfação em relação aos materiais disponibilizados para a execução do trabalho é positivo, foi considerado bom por 62% das docentes, 27% consideram ótimo e 10% regular, com mediana 4 e desvio padrão igual a 0,594, mostra coesão nas respostas.

Percebe-se que, de um modo geral, o nível de satisfação em relação ao espaço físico, organização e materiais, é relativamente alto entre as escolas, essas variáveis obtiveram médias acima de 4 e não apresentaram desvio padrão elevado, donde se conclui que a prefeitura preza a organização dos ambientes escolares.

Ao serem questionadas se os processos, procedimentos e rotinas de trabalho da escola são organizados e eficientes, o resultado foi satisfatório, tendo em vista que 71% das respondentes afirmaram que sempre e 29% que às vezes, como mostra o Gráfico 9.

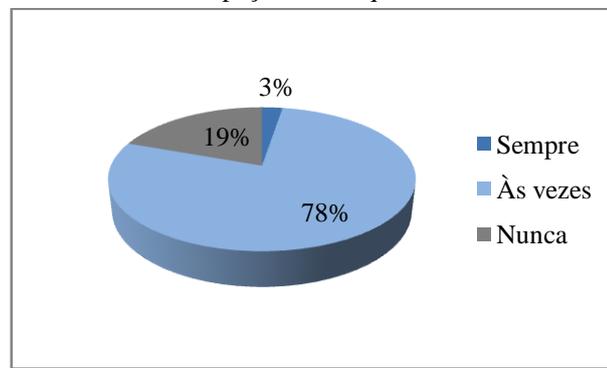
Ao responderem se a gestão municipal se preocupa com a qualidade de vida dos servidores, 78% das docentes afirmaram que às vezes, 19% que nunca e apenas 3% que sempre, conforme mostra o Gráfico 10.

Gráfico 9 - Organização dos procedimentos e rotinas



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Gráfico 10 - Preocupação com a qualidade de vida dos servidores



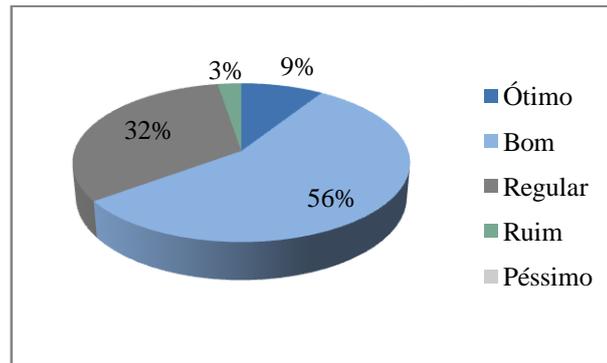
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

As docentes não demonstraram satisfação com relação à questão, cabe aos gestores municipais adotarem medidas voltadas para a qualidade de vida dos servidores. Essas medidas podem favorecer a produtividade, através da redução do número de afastamentos ocasionados por doenças ocupacionais, e evitar que a insatisfação ou, que, problemas emocionais reflitam no trabalho das docentes, prejudicando seu desempenho. A preocupação com a qualidade de vida é necessária para se obter um clima organizacional saudável.

#### ***4.2.4 Satisfação pessoal***

Quanto à percepção do futuro com relação à carreira e progresso profissional, a maioria das respondentes possui uma visão otimista, 56% consideraram boa perspectiva, 32% consideram regular, 9% ótima, e 3% ruim, como mostra o Gráfico 11. O desvio padrão foi de 0,666, demonstrando homogeneidade quanto a visão das docentes.

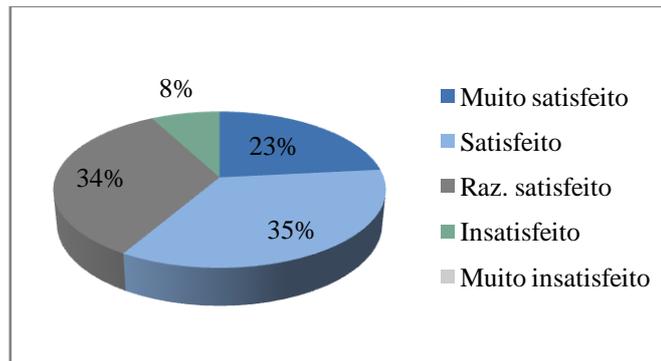
Gráfico 11 - Perspectiva de carreira e progresso profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à satisfação com o tempo livre, 35% das professoras analisadas se consideram satisfeitas, 34% razoavelmente satisfeitas, 23% muito satisfeitas e 8% consideram-se insatisfeitas, conforme mostra o Gráfico 12. O desvio padrão é de 0,909, demonstrando acentuada divergência nas respostas.

Gráfico 12 - Nível de satisfação com o tempo livre



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

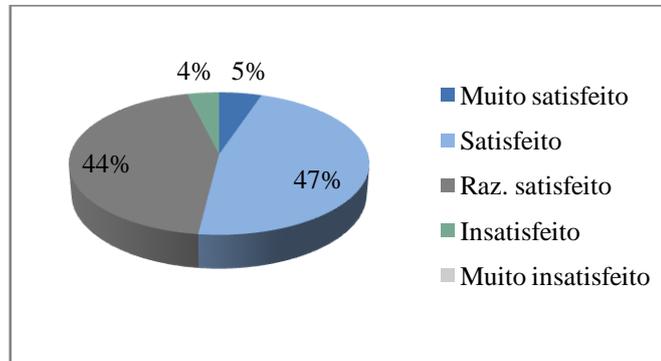
O trabalho de um docente não se esgota em sala de aula, pois compreende diversas atividades extraclasses, como a correção de provas, avaliação de trabalhos, controle de frequência e registro de notas, além da preparação das aulas. O tempo dedicado a essas atividades pode comprometer a qualidade de vida desses profissionais, podendo refletir novamente em seu trabalho ao interferir no seu estado emocional e consequentemente no clima organizacional da instituição.

Quanto ao comprometimento com o trabalho, 96% das docentes consideram-se sempre comprometidas com as suas atividades, apenas 4% responderam às vezes.

Com relação à satisfação com o trabalho na rede de ensino municipal, 47% das docentes estão satisfeitas, enquanto 44% estão razoavelmente satisfeitas, 5% estão muito satisfeitas e 4% consideram-se insatisfeitas, conforme mostra o Gráfico 13. Em uma escala de

1 a 5, essa variável possui mediana 4 e média igual a 3,5, o desvio padrão é de 0,661, o que mostra coerência nas respostas quanto à satisfação com o trabalho na rede municipal.

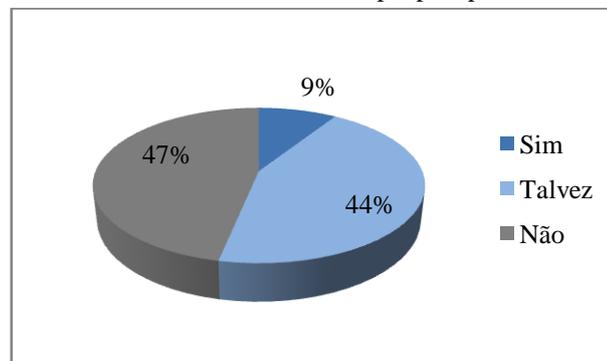
Gráfico 13 - Nível de satisfação com o trabalho na rede municipal



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao serem questionadas se trocariam a rede de ensino municipal pela particular, sendo oferecida a mesma remuneração, 47% afirmaram que não trocariam, 44% que talvez e 9% que sim, como mostra o Gráfico 14. A estabilidade oferecida pela rede municipal pode ser um fator que motiva a permanência de muitas professoras no serviço público.

Gráfico 14 - Troca da rede municipal pela particular



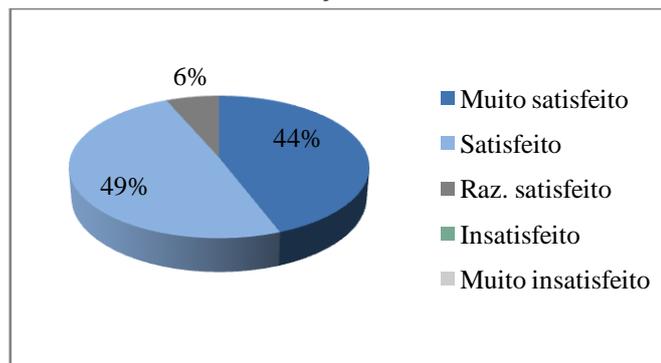
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

#### 4.2.5 Liderança

O administrador deve desempenhar funções ativadoras para fazer uma instituição produzir resultados. A liderança é necessária em todos os tipos de organização e o ato de chefiar pode produzir diferentes e complexas reações nos funcionários, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho, conduzindo a diferentes climas organizacionais (RIZZATTI, 2002).

A pesquisa demonstrou um elevado nível de satisfação com o chefe imediato, 49% das docentes estão satisfeitas com a chefia e 44% estão muito satisfeitas, apenas 6% estão razoavelmente satisfeitas, conforme mostra o Gráfico 15. A mediana obtida é 4 e o desvio padrão é de 0,608, mostrando homogeneidade nas respostas. O que indica que elas têm um excelente relacionamento com a chefia, destacando-se, como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação das servidoras.

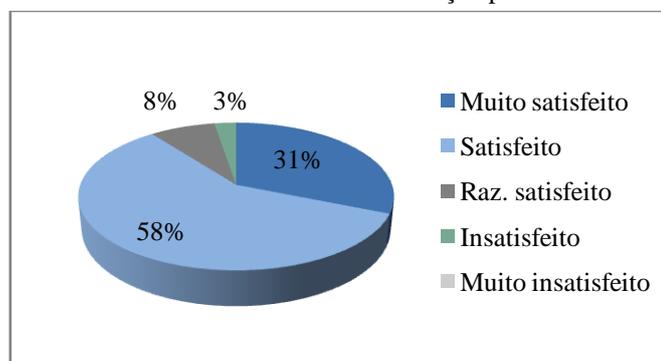
Gráfico 15 - Nível de satisfação com o chefe imediato



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No que se refere ao reconhecimento e valorização do trabalho pela chefia, como mostra o Gráfico 16, observou-se um alto nível de satisfação entre as docentes, 58% estão satisfeitas e 31% estão muito satisfeitas, enquanto 8% estão razoavelmente satisfeitas e 3% estão insatisfeitas. A mediana obtida é 4 e o desvio padrão de 0,683 mostra coesão nas respostas. O reconhecimento é considerado um fator motivador e produz efeito duradouro de satisfação segundo a teoria de Herzberg, pertencendo a necessidade de estima segundo a teoria da Maslow.

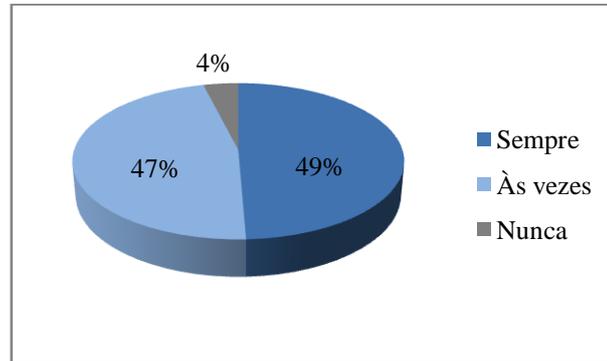
Gráfico 16 - Reconhecimento e valorização pela chefia



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Ao serem questionadas se são estimuladas a contribuir para melhorar a forma como é feito o seu trabalho, 49% das professoras analisadas afirmaram que sempre, 47% que às vezes e 4% que nunca, conforme mostra o Gráfico 17.

Gráfico 17 - Estímulo para melhorar a forma de trabalho

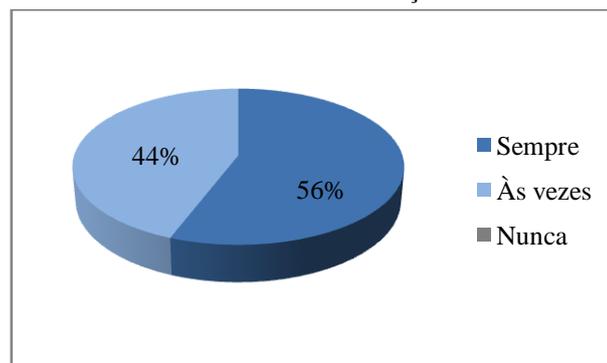


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

#### 4.2.6 Processo decisório

Entre as respondentes, 56% consideram que as informações sempre são transmitidas com clareza, rapidez e agilidade, 44% consideram que às vezes, como mostra o Gráfico 18. Desse modo, percebe-se que a disseminação de informações nas escolas é, na maioria das vezes, adequada, a comunicação interna relacionada aos aspectos que dizem respeito aos servidores influencia positivamente a sua satisfação.

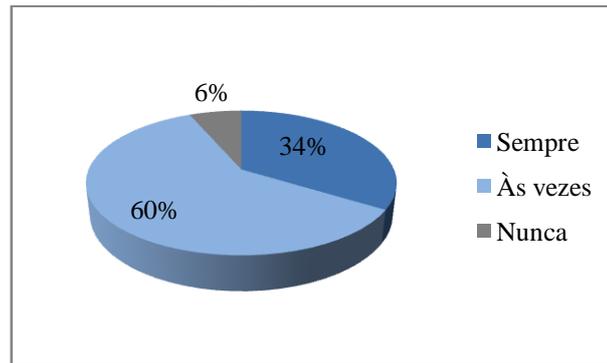
Gráfico 18 - Transmissão de informações



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à participação nas decisões que afetam o trabalho, 60% das respondentes afirmaram que às vezes participam, 34% que sempre e 6% que nunca, como mostra o Gráfico 19.

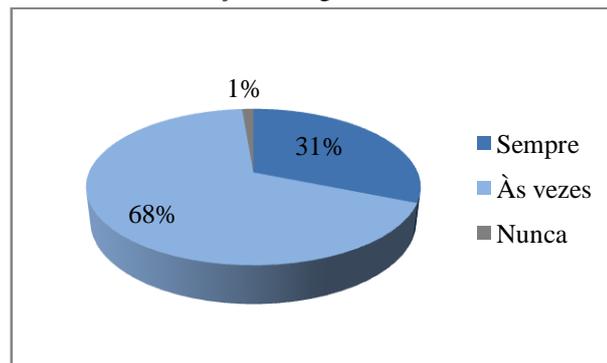
Gráfico 19 - Participação nas decisões



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A maioria das docentes, isto é 68%, respondeu que as sugestões dos servidores às vezes são colocadas em prática na escola, 31% disseram que sempre e apenas 1% que nunca, conforme mostra o Gráfico 20.

Gráfico 20 - Aceitação de sugestões



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

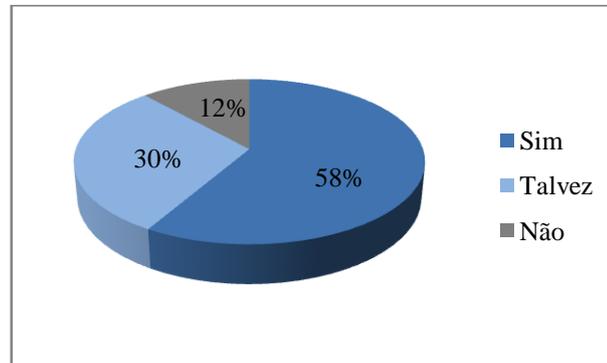
Nota-se que a minoria das docentes afirmou não participar das decisões que afetam seu trabalho, enquanto a grande maioria afirmou que às vezes participam e que às vezes essas sugestões são colocadas em prática. Portanto, as sugestões e opiniões das docentes são ouvidas no processo decisório, mas não a ponto de deixar a maioria satisfeita com sua participação.

#### **4.2.7 Fatores externos**

Quanto ao reconhecimento e valorização do trabalho pela família e amigos, 58% afirmaram que são reconhecidas e valorizadas, 30% afirmaram que talvez e 12% que não, conforme mostra o Gráfico 21. De acordo com a teoria de Maslow, o reconhecimento é um fator motivacional e pertence às necessidades de estima. Araújo (2010, p. 80) afirma que

“para a maioria dos profissionais, principalmente os de escolaridade elevada, pouco adianta atingir determinado sucesso se não houver reconhecimento”.

Gráfico 21 - Reconhecimento do trabalho pela família e amigos



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto ao estado físico, conforme mostra a Tabela 3, 45% se consideram em bom estado, 42% o consideram ótimo, 10% regular e apenas 3% consideram ruim, sendo a mediana 4, a avaliação das professoras foi positiva, porém o desvio padrão de 0,75 mostra dispersão nas respostas. Quanto ao estado emocional, a maioria, isto é 57%, se considera em bom estado, 32% o considera ótimo, 8% regular e apenas 2% consideram ruim e péssimo, a mediana obtida também foi igual a 4 e o desvio padrão de 0,739 mostra dispersão nas respostas.

Tabela 3 - Estado físico e estado emocional

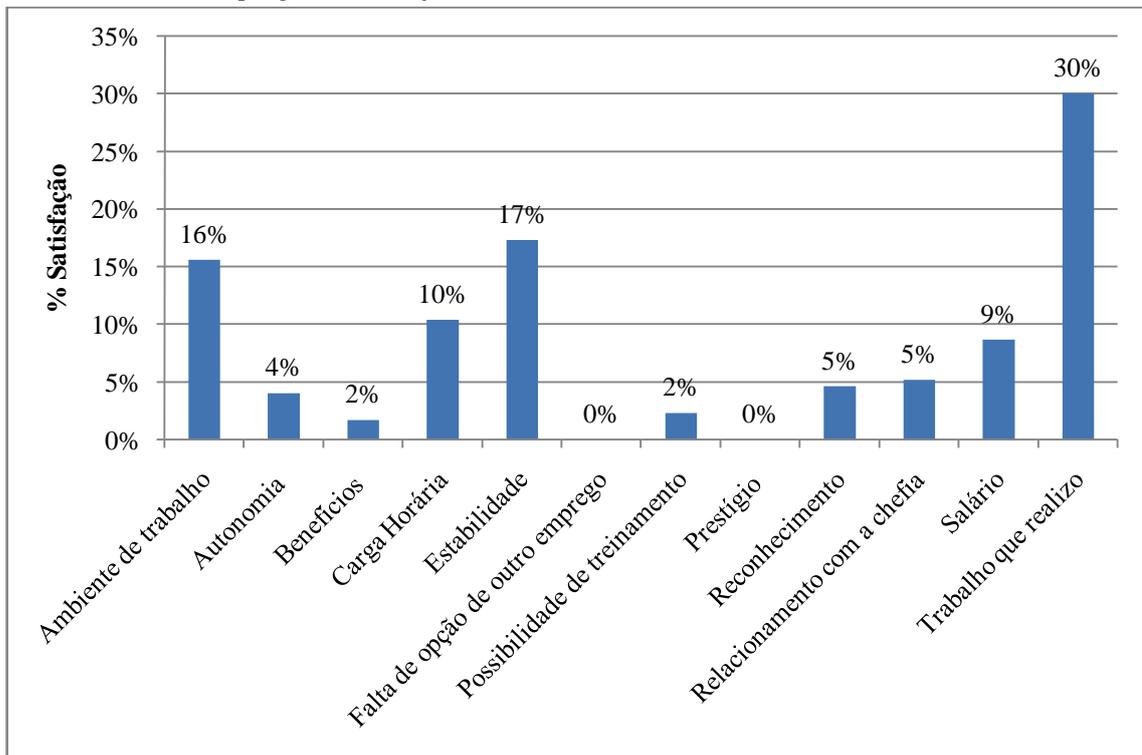
Variável	Descrição	Frequência
Estado físico	Ótimo	42%
	Bom	45%
	Regular	10%
	Ruim	3%
	Péssimo	0%
Estado emocional	Ótimo	32%
	Bom	57%
	Regular	8%
	Ruim	1%
	Péssimo	1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

### 4.3 Fatores que geram satisfação do corpo docente

Constatou-se que os principais fatores que geram satisfação com o trabalho indicado pelas docentes foram: gostar do trabalho que realizam, opção de 30%, estabilidade, escolhida por 17%, e o ambiente de trabalho, opção de 16%. A carga horária foi apontada por 10% das professoras como fator gerador de satisfação, o salário foi citado por 9%, relacionamento com a chefia por 5%, reconhecimento por 5%, autonomia por 4%, benefícios por 2%, assim como possibilidade de treinamento. Nenhuma das respondentes citou prestígio e falta de opção de emprego como fator de satisfação para trabalhar na rede municipal de ensino, conforme mostra o Gráfico 22.

Gráfico 22 - Fatores que geram satisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Pode-se observar que o fator que mais contribui para a satisfação das docentes é gostar do trabalho que realizam. O ato de ensinar é um trabalho desafiador, sendo considerado por muitas professoras como extremamente agradável, o que gera motivação para a escolha da profissão. Conforme Herzberg, a autorrealização, as tarefas e deveres proporcionados pelo cargo em si são fatores motivacionais e produzem efeito duradouro de satisfação. O reconhecimento do trabalho através da demonstração de interesse e da vontade de aprender

dos alunos valoriza a presença do professor na sala de aula, tornando a profissão gratificante para muitas docentes.

A estabilidade foi o segundo fator apontado pelas respondentes como gerador de satisfação com o trabalho. Considerada uma necessidade de segurança, conforme a teoria de Maslow, a estabilidade está relacionada com o desejo de proteção contra o perigo, ameaças de privação tanto ao indivíduo quanto a sua família. Assim que a necessidade de segurança é satisfeita, mediante um estímulo ou incentivo, surgirá outra necessidade, a busca pela satisfação desta nova necessidade é o que gera a motivação no indivíduo. Portanto, os gestores devem buscar incentivos e estímulos para aumentar a motivação das docentes efetivas com o trabalho, evitando assim que a estabilidade gere um sentimento de comodismo.

As professoras demonstraram ter um bom relacionamento com os colegas e com a chefia. Percebe-se que a grande maioria apresenta um elevado nível de satisfação quanto ao ambiente de trabalho, terceiro colocado dentre os fatores que geram satisfação. Esse clima saudável favorece a colaboração entre a equipe, contribuindo para o alcance de resultados positivos nas escolas.

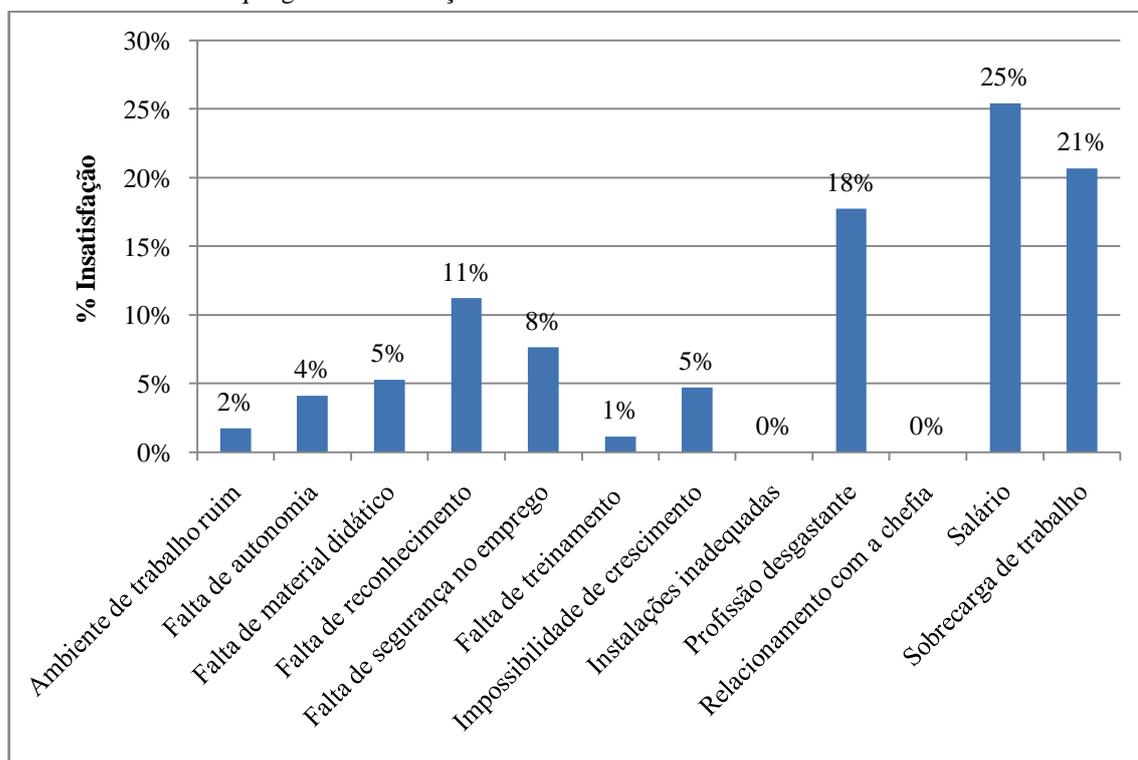
#### **4.4 Fatores que geram insatisfação do corpo docente**

Quanto aos fatores que geram maior insatisfação com o trabalho, conforme mostra o Gráfico 23, constatou-se que os mais citados foram: salário, apontado por 25%, seguido por sobrecarga de trabalho, opção de 21% e profissão desgastante, citada por 18%. A falta de reconhecimento foi apontada por 11% como fator de insatisfação, falta de segurança no emprego foi citada por 8%, provavelmente foi opção das professoras contratadas, falta de material didático por 5%, impossibilidade de crescimento por 5%, falta de autonomia por 4%, 2% citaram ambiente de trabalho ruim e 1% falta de treinamento. As instalações físicas das salas de aula e o relacionamento com a chefia não foram citados por nenhuma das respondentes,

O descontentamento com o salário é o fator que mais gera insatisfação com o trabalho para a maioria das docentes pesquisadas. De acordo com a teoria de Herzberg, o salário é um fator higiênico, e por si só não é capaz de gerar motivação nos indivíduos, mas o descontentamento com a remuneração pode gerar grande insatisfação com o trabalho. Essa insatisfação pode afetar negativamente o desempenho profissional do docente, pois contribui para que ele desenvolva baixa autoestima com relação à profissão e para que se torne

indiferente ao desenvolvimento do aluno, desrespeitando os seus deveres como professor. Essa insatisfação também pode aumentar o absenteísmo e elevar a rotatividade do corpo docente.

Gráfico 23 - Fatores que geram insatisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Outra consequência provocada pela baixa remuneração dos professores da rede pública é a necessidade de trabalhar em mais de um estabelecimento de ensino, gerando sobrecarga de trabalho, segundo fator apontado como causador de insatisfação. Para complementar a renda familiar, muitos docentes optam por trabalhar em mais de uma escola, sendo que dificilmente deixam uma delas, por mais insatisfeitos que possam estar.

A dupla jornada de trabalho reduz o tempo disponível para as atividades docentes, afetando também o tempo destinado à família, à vida cotidiana da casa e ao lazer, tornando a profissão desgastante para muitos professores, terceiro fator apontado como gerador de insatisfação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o objetivo do estudo, que consiste em analisar qual o grau de satisfação quanto ao clima organizacional dos professores pesquisados, buscou-se traçar o perfil dos docentes e identificar os fatores que exercem maior influência na satisfação e insatisfação no trabalho desses profissionais.

O perfil das respondentes é unanimemente feminino, sendo a maioria casada, com filhos, possui pós-graduação, é efetiva e 44% trabalham há mais de dez anos na rede de ensino municipal. A faixa etária é diversificada, variando, a maioria, entre 26 até mais de 45 anos de idade.

Verifica-se nos resultados da pesquisa que os fatores que causam satisfação na percepção das professoras são: gostar do trabalho que realizam, opção escolhida por 30%, estabilidade, apresentada por 17%, ambiente de trabalho, escolhida por 16%, e carga horária, opção de 10% das respondentes. Já os fatores que causam insatisfação são: salário, com 25% das escolhas, sobrecarga de trabalho, respondida por 21%, profissão desgastante, correspondendo a 18% das respostas, e falta de reconhecimento, representando 11% das escolhas. Percebe-se que os níveis de satisfação dessas profissionais variam em função dos diferentes aspectos do contexto organizacional.

O salário e os critérios de promoção e carreira, pertencentes à variável recompensa, obtiveram as menores médias dentre as questões analisadas, a satisfação foi avaliada como regular, mas não houve homogeneidade nas respostas. A insatisfação com a remuneração reflete no tempo livre das docentes, gerando sobrecarga de trabalho, pois muitas optam por trabalhar em duas escolas para complementar a renda, o que pode tornar a profissão desgastante. Sugere-se diante disso, a mudança na política salarial vigente na área educacional e a alteração do plano de carreira, de forma que aliem, além do tempo de serviço, avaliação por desempenho, tendo em vista aumentar a satisfação e motivação das docentes com o trabalho na rede de ensino municipal.

A pesquisa revelou que há um bom relacionamento interpessoal, tanto entre colegas de trabalho quanto com a chefia. A liderança foi avaliada positivamente, incluindo o reconhecimento pela chefia, fator gerador de motivação. Com relação à organização e condições de trabalho, considerando aqui, o espaço físico, organização, materiais, procedimentos e rotinas, a avaliação também foi positiva, assim como quanto à comunicação

interna. Desse modo, foi possível perceber que, conforme a visão das docentes em geral, o clima organizacional das escolas pesquisadas pode ser considerado positivo.

Considerando que o clima organizacional é um conceito abrangente e complexo, por retratar as diversas percepções dos participantes através de um número limitado de dimensões, bem como a variabilidade de intensidade com que cada uma dessas variáveis afeta o indivíduo, a pesquisa prática evidencia que um mesmo fato pode ser interpretado de forma diferente ou até contraditória. Enquanto 25% apontaram o salário como fator de insatisfação, 9% o escolheram como fator de satisfação, confirmando que a percepção está diretamente relacionada às necessidades e objetivos individuais.

Os objetivos propostos foram atendidos e os achados dessa investigação podem ser úteis para estudos futuros, favorecendo a identificação de fatores relevantes para avaliação do clima em escolas.

Uma das limitações da pesquisa é o fato de terem sido aplicados questionários apenas com as docentes, não permitindo a extrapolação dos dados para outras classes funcionais. Sugere-se, diante disso, a realização de novos estudos que integrem todas as classes funcionais das escolas e a aplicação de outros modelos de pesquisa de clima organizacional, adotando variáveis não tratadas aqui.

O município de Formiga, por meio de sua gestão escolar e do trabalho educativo realizado em suas escolas, sustenta uma concepção de qualidade no ensino. O rendimento escolar das escolas municipais avaliados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB, 2015), em 2013, está acima da meta estipulada pelo Ministério da Educação (MEC), os alunos do 5º ano obtiveram 6.8 nesse ano, alcançando a meta prevista pelo MEC para 2017. Os resultados deste estudo podem fornecer pistas para investigações mais profundas sobre clima organizacional, gestão escolar e desempenho educacional.

A pesquisa demonstra a relevância de estudos relacionados ao clima organizacional para a eficiência da gestão. Aos gestores, cabe a importante tarefa de analisar as informações provindas das pesquisas de clima, compreender como está a relação organização e indivíduo, e traçar estratégias que possibilitem a minimização dos pontos negativos e o fortalecimento dos pontos positivos. Ao direcionar o comportamento das pessoas motivado ao alcance das metas organizacionais, incrementando melhorias no ambiente de trabalho, os gestores conduzem a um clima organizacional propício para resultados positivos, beneficiando-se, assim, tanto a organização quanto seus participantes.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Márcia. R. L. **A qualidade de vida no trabalho de professores de escolas públicas**. 2010. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2010.

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEDANI, Marcelo. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B756.pdf>>. Acesso em: jun/2015.

BISPO, Carlos A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v.16, n.2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: mai/2015.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acesso em: jun/2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: set/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Censo da Educação Básica. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: jun/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB). Brasília, 2015. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em: set/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Investimentos Públicos em Educação. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/estatisticas-gastoseducacao-indicadores\\_financeiros-p.t.i.\\_nivel\\_ensino.htm](http://portal.inep.gov.br/estatisticas-gastoseducacao-indicadores_financeiros-p.t.i._nivel_ensino.htm)>. Acesso em: mai/2015.

CALDEIRA, José M. **Motivação no trabalho e implicação no clima organizacional da procuradoria da república em São José dos Campos-SP**. 2013. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CZEKSTER, Michele. D. **Sufrimento e prazer no trabalho docente em Escola Pública**. 2007. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Alcindo P.; QUELHAS, Osvaldo L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 35, v. 9, n. 5, p. 1-18, Set/Out. 2003.

LIMA, Súsi M. B.; ALBANO, Adriana G.B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática (CCEI) - URCAMP**, Bagé, v. 6, n. 10, p. 33-40, Ago. 2002. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organizacional/clima%20e%20cultura.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/clima%20e%20cultura.pdf)>. Acesso em: mai/2015.

LUZ, Janine P. D. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 213 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: jun/2015.

MULLINS, Laurie. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Professores são importantes**: atraindo, desenvolvendo e retendo professores eficazes. São Paulo: Moderna, 2006. (Relatório de Pesquisa).

PIRES, José C. de S.; MACEDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, Fev. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: jun/2015.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, Jul/Set. 2002. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1056](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1056)>. Acesso em: jun/2015.

RIZZATI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANGOI, Thais P. **(In)satisfação no trabalho de docentes de uma escola estadual**: um estudo de caso. 2015. 114 f. Tese (Mestrado em Enfermagem) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVEIRA, Simoni J. da. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos do IFMG – Campus Formiga**. Formiga, 2011. Disponível em: <[http://formiga.ifmg.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=221&Itemid=78](http://formiga.ifmg.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=221&Itemid=78)>. Acesso em: Dez/2016.

SILVA, Jerônimo J. C. Gestão escolar participativa e clima organizacional. **Gestão em Ação**. – UFBA, Salvador, v.4, n.2, p. 49-59, Jul./Dez. 2001.

TAVARES FILHO, João P. **Estudo da satisfação no trabalho**: uma aplicação a UFSC. 2008. 108 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

VENTURA, Magda M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, Set./Out. 2007.  
<[http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: jul/2015.

VIEIRA, Rufina; VIEIRA, Shirley. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG)**, Blumenau, v.1, n.4, p. 1-11, Jan/Mar. 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: jun/2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - Questionário usado na coleta de dados da pesquisa

### Questionário

#### 1. Idade

18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  Acima de 45 anos

#### 2. Sexo

Feminino  Masculino

#### 3. Estado civil

Solteiro  Casado  Amasiado  Separado/Divorciado

#### 4. Possui quantos filhos?

Nenhum  01 filho  02 filhos  03 filhos  Acima de 03 filhos

#### 5. Qual o seu nível de escolaridade?

Magistério  Superior Incompleto  Superior Completo  Pós Graduação (Especialização, MBA, Mestrado, Doutorado)

#### 6. Qual a sua raça/cor de pele?

Branco  Negro  Mulato/Pardo  Amarelo  Índio  Não Sei/Não Quero Responder

#### 7. É portador de alguma deficiência?

Sim  Não  Não Quero Responder

#### 8. Qual a sua categoria funcional:

Efetivo  Contratado  Comissionado  Outro

#### 9. Há quanto tempo trabalha na rede municipal?

1 mês a 1 ano  1 ano a 2 anos  2 anos a 10 anos  Acima de 10 anos

#### 10. Como você considera o salário/remuneração que recebe?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Péssimo

#### 11. Por um salário igual, você trocaria a rede municipal por uma empresa privada?

Sim  Talvez  Não

#### 12. Você considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela sua família e amigos?

Sim  Talvez  Não

#### 13. Considerando sua condição de saúde, como você avalia:

A) Seu estado físico:  Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Péssimo

B) Seu estado emocional:  Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Péssimo

#### 14. Em relação ao seu tempo livre (férias, finais de semana, feriado), como você se sente?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Razoavelmente Satisfeito  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

#### 15. Como você percebe o seu futuro com relação à carreira e crescimento profissional?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Péssimo

#### 16. Em relação ao seu trabalho na rede municipal, como você se sente?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Razoavelmente Satisfeito  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

#### 17. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta escola são organizados e eficientes?

Sempre  Às vezes  Nunca

**18. O relacionamento com seus colegas de trabalho facilita a execução das suas atividades?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**19. Como você avalia o trabalho dos seus colegas?**

*( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo*

**20. O ambiente de trabalho da escola facilita o relacionamento entre os servidores?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**21. Quanto ao(à) seu(sua) chefe imediato, como você se sente?**

*( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Razoavelmente Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito*

**22. Quanto ao reconhecimento e valorização do seu trabalho pela chefia, como você se sente?**

*( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Razoavelmente Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito*

**23. As sugestões dos servidores são colocadas em prática nesta escola?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**24. Como é o espaço físico em seu ambiente de trabalho?**

*( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo*

**25. Como é organização em seu ambiente de trabalho?**

*( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo*

**26. Os materiais disponibilizados oferecem que tipo de condição para a execução de seu trabalho?**

*( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo*

**27. Você se considera comprometido com suas atividades?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**28. A gestão municipal se preocupa com a qualidade de vida de seus servidores?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**29. Você participa das decisões que afetam o seu trabalho?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**30. As informações referentes a esta escola são transmitidas aos servidores com clareza, rapidez e agilidade?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**31. Como você considera os critérios de promoção e carreira adotados?**

*( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo*

**32. Você é reconhecido (a) e recompensado (a) quando realiza um bom trabalho ou tem iniciativas inovadoras?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**33. Você é estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o seu trabalho?**

*( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca*

**34. Indique três principais fatores que geram maior SATISFAÇÃO no seu trabalho.**

a) ( ) Salário

b) ( ) Benefícios oferecidos pela Prefeitura / Secretaria de Educação

c) ( ) Estabilidade no emprego

d) ( ) Relacionamento com a chefia

- e) ( ) *O trabalho que realizo*
- f) ( ) *A falta de opção de outro emprego*
- g) ( ) *Ambiente de trabalho*
- h) ( ) *Prestígio em trabalhar na Prefeitura*
- i) ( ) *Autonomia no trabalho*
- j) ( ) *Possibilidade de treinamento*
- k) ( ) *Reconhecimento*
- l) ( ) *Carga Horária*

**35. Indique três principais fatores que geram maior INSATISFAÇÃO no seu trabalho.**

- a) ( ) *Falta de reconhecimento*
- b) ( ) *Falta de segurança no emprego*
- c) ( ) *Impossibilidade de crescimento profissional*
- d) ( ) *Falta de autonomia*
- e) ( ) *Ambiente de trabalho ruim*
- f) ( ) *Profissão desgastante*
- g) ( ) *Relacionamento com a chefia*
- h) ( ) *Falta de treinamento*
- i) ( ) *Sobrecarga de trabalho*
- j) ( ) *Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)*
- k) ( ) *Falta de material didático necessário*
- l) ( ) *Salário*

Obrigada por participar desta pesquisa!