

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Amanda Ferreira dos Santos

Daniele Lenise Cardoso

Nayara Lopes da Rocha

Tatiane Silva Carneiro

**CLIMA ORGANIZACIONAL: a motivação como influência no
desempenho dos funcionários de uma instituição pública escolar**

**Araraquara
2019**

Amanda Ferreira dos Santos

Daniele Lenise Cardoso

Nayara Lopes da Rocha

Tatiane Silva Carneiro

**CLIMA ORGANIZACIONAL: a motivação como influência no
desempenho dos funcionários de uma instituição pública escolar**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do
Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a obtenção
do título de Técnico em Administração sob a
orientação dos Professores Emerson
Aparecido Augusto e Gabriela Messias da
Silva.

**Araraquara
2019**

Amanda Ferreira dos Santos

Daniele Lenise Cardoso

Nayara Lopes da Rocha

Tatiane Silva Carneiro

CLIMA ORGANIZACIONAL: a motivação como influência no desempenho dos funcionários de uma instituição pública escolar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em ____ de _____ de 201__.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Vitor Spinelli Branco

Dedicamos esta obra aos nossos familiares, amigos, professores e a todos que de alguma forma, contribuíram tornando este momento mais prazeroso.

AGRADECIMENTO

A Deus, por nos ter dado a graça da vida e por nos proporcionar momentos únicos.

À nossa família, nosso alicerce, pelo apoio e incentivo nesta caminhada.

Aos colegas de classe, pelo aprendizado e troca de conhecimentos que contribuíram para a nossa evolução.

Aos professores e orientadores, por acreditarem em nós e por nos transmitir algo que ninguém pode nos tirar, o conhecimento.

À instituição, por nos ceder a oportunidade da realização de um ensino técnico de qualidade, por nos acolher e pela incrível experiência vivenciada neste lugar.

A vida não merece que a gente se
preocupe tanto.

MARIE CURIE

RESUMO

Este trabalho busca entender o clima organizacional de uma escola estadual. O objetivo será um estudo sobre clima organizacional e como seus fatores afetam diretamente a motivação e o desempenho, elementos visados hoje em dia, ao longo do trabalho explica-se melhor as definições dos mesmos. Tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa de clima organizacional ajudando a instituição visualizar o nível de satisfação de seus funcionários, entre outros fatores. O método utilizado foi através de uma pesquisa quantitativa em uma escola estadual técnica do interior de São Paulo. A pesquisa foi realizada com uma amostra dos professores, das classes descentralizadas utilizando como ferramenta um questionário com dez questões. Com análises nos resultados da pesquisa, chega-se à conclusão que a instituição possui um agradável ambiente de trabalho, com professores realizados com suas funções, porém com pontos que poderiam ser melhorados, como a falta de cursos na área específica que os professores atuam.

Palavras chaves: Instituição. Pesquisa. Clima organizacional.

ABSTRACT

This work seeks to understand the organizational climate of a state school. The focus will be a study on organizational dynamics and how their factors directly affect motivation and performance, elements aimed today, throughout the work the definitions of the latter will be better explained. It aims to present the results of the survey of organizational climate helping the institution to visualize the level of satisfaction of its employees, among other factors. The method used was through a quantitative research at a state technical school in the interior of São Paulo. The research was carried out with a sample of the teachers, using as instrument a questionnaire with ten questions. Analyzing the research results, we conclude that the institution has a pleasant work environment, with teachers accomplished with their functions, but with points that could be improved, such as the lack of courses in the specific area that the teachers work.

Keywords: Institution. Research. Organizational climate.

Lista de Figuras

Figura 1- Demonstração da pirâmide de Maslow	17
Figura 2- A hierarquia das necessidades humanas de Maslow	19

Lista de Tabela

Tabela 1- Demonstração de fatores que influenciam na motivação	20
---	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Retorno ao trabalho do chefe	38
Gráfico 2- Satisfação salarial	39
Gráfico 3- Cursos e treinamentos	40
Gráfico 4- Relacionamento interpessoal	41
Gráfico 5- Gênero	42
Gráfico 6- Tempo de trabalho na instituição	43
Gráfico 7- Satisfação ao realizar a função	44
Gráfico 8- O que mais te traz satisfação no seu trabalho	45
Gráfico 9- O que mais te traz insatisfação	46
Gráfico 10- Gosta de trabalhar na instituição	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	15
2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	16
2.1 Teoria das necessidades	16
2.1.1 Necessidades fisiológicas.....	17
2.1.2 Necessidades de segurança.....	18
2.1.3 Necessidades sociais	18
2.1.4 Necessidades de estima	18
2.1.5 Necessidades de autorrealização	18
2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	19
2.2.1 Fatores higiênicos	20
2.2.2 Fatores motivacionais	20
3 CLIMA ORGANIZACIONAL	22
3.1 Tipos de clima organizacional.....	23
3.2 Variáveis do clima organizacional.....	23
4 PESQUISA DE CLIMA DE UMA ORGANIZAÇÃO	25
5 DESEMPENHO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO	27
5.1 Avaliação de desempenho	28
5.2 Sistemas de avaliação de desempenho.....	30
6 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	32
7 HISTÓRIA DA ETEC PROF. ^a ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ.....	33
7.1 Missão da instituição	34
7.2 Visão da instituição	34
7.3 Sobre o Centro Paula Souza.....	34
7.4 História de Antônio Francisco de Paula Souza	35
7.5 Classes descentralizadas	35
8 ESTUDO DE CASO	37
8.1 Análise dos resultados.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48

REFERÊNCIAS.....	50
Apêndice A - Questionário de Clima Organizacional.....	53
Apêndice B – Termo de Autorização para Coleta de Dados	55
Anexo B – Declaração de Autenticidade	57

INTRODUÇÃO

Na sociedade moderna é notável que o trabalhador vem ganhando uma maior significância para as empresas, observando que, na era industrial o fator humano não era levado em consideração e pelo fato de elas dependerem quase que totalmente dele para se manter. O investimento na satisfação dos colaboradores não é mais uma opção, mas uma obrigação para as empresas que se preocupam com suas atividades e resultados.

Uma organização envolve muitas pessoas, que se diferem umas das outras, pelas suas características comportamentais e maneiras de se relacionarem entre si. Essas características dizem muito a respeito da empresa e do que ela representa para seus funcionários e está ligada a cultura e ao clima organizacional.

O clima organizacional é um ponto essencial em uma organização. Está diretamente ligado ao nível de satisfação dos funcionários se levarmos em conta que, se não há satisfação, conseqüentemente o clima será afetado e por ele ter completa influência na motivação dos mesmos. “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essa necessidade” (CHIAVENATO, 2003).

Um funcionário desmotivado não possui bom desempenho em suas atividades. Além disso, ele pode transmitir esse sentimento para os outros colaboradores. O que pode acarretar em baixa produtividade, já que os funcionários não estarão motivados para trabalhar por um objetivo em comum dentro da organização, como deveriam.

Uma instituição de ensino não se difere de uma empresa em relação ao seu clima organizacional. Manter os funcionários motivados é essencial em todo tipo de instituição que preza pela qualidade. Porém, como em todas as organizações, no ambiente escolar também existem desafios para manter a motivação desses profissionais do Estado.

Sabendo disso, quais são esses desafios? Como o ambiente de trabalho é percebido e avaliado por esses funcionários? Como está o nível de satisfação deles? E o quanto a motivação pode influenciar na sua produtividade?

Passamos boa parte de nossas vidas nesse ambiente e, buscando analisá-lo e entendê-lo, essas são algumas das questões que buscaremos responder por meio de estudos e pesquisas conforme o desenvolvimento do presente trabalho.

1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

“O termo motivo vem do elemento mov = mover.

Daí vem a ação de mover, isto é, motivação leva você a agir em direção a um objetivo. A inúmeros conceitos sobre motivação, mas o que todos entram em consenso até hoje que envolve algumas variáveis como a cognitiva aquisição de conhecimento e emocionais emoção a algum estímulo.

A motivação está relacionada com a intensidade, direção e persistência de todo esforço colocada pelo indivíduo. Lembrando que o nível de satisfação vai variar de cada indivíduo, a empresa tem uma parte importante nessa tarefa pois boa parte do tempo o funcionário está trabalhando, é necessário manter a equipe motivada proporcionando uma cultura motivacional.

Segundo Klava (2010) motivação é conduzida por uma tarefa, agir com propósito. Estar feliz ou executar com felicidade determinada tarefa, conduzido por fatores externos, mas os internos têm um peso maior. Sentir-se bem com o mundo, ambientar pessoas e assim permanecer em paz, harmonia e serenidade, somando as diversas circunstâncias que enfrentamos neste teatro da vida conhecido melhor como “sociedade”, resultando em parcialidade e requer cuidados e atenção.

A psicologia nas organizações nas últimas décadas rendeu aos gestores, as repostas de algumas barreiras sobre o trabalho do homem, pois ele é movido por fatores interiores, porém, para ser com melhor resultado, e que traga bem-estar, tem estímulo por fatores externos. No ponto de vista econômico das organizações, quando o funcionário executa suas funções é sinal de resultados além das expectativas e melhorando os lucros da empresa

Direção inicia um comportamento e a persistência a mantém esse comportamento. [...] Ao estudar os motivos humanos, verificamos que é através da conduta do indivíduo, de forma direta ou não, de forma verbal ou não verbal, que poderemos entender os motivos do indivíduo, isto é, as condutas que os **levam a agir**. (MINUCCI, 2009).

2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Com o surgimento das novas organizações de trabalho, o surgimento da revolução industrial, foram surgindo cada vez mais interesses em saber quais os motivos que afetam diretamente o aumento da produtividade humana. Começou-se a buscar entender quais são os fatores capazes de levar os trabalhadores caminhar junto com a organização aos seus objetivos fazendo com que eles se tornem colaboradores eficientes e eficazes. No decorrer de um século foram realizados vários estudos na tentativa de descobrir o segredo da motivação humana nas organizações. Com esses estudos surgiram ao longo do tempo algumas teorias motivacionais. Algumas delas serão mencionadas a seguir.

2.1 Teoria das necessidades

Inicialmente será abordada a teoria das necessidades de Maslow. Abraham Harold Maslow (1908-1970), foi um psicólogo e pesquisador norte americano, seu trabalho mais conhecido foi sem dúvida a teoria das necessidades de Maslow.

Maslow começou a trabalhar sua teoria no final da década de 30 e início da de 40, o mundo tinha acabado de sair da primeira Guerra Mundial e entrando na Segunda, os Estados Unidos estavam vivendo um momento acirrado de nacionalismo de direita, com forte influência da escola de Psicologia Behaviorista (comportamentalista de Watson e Skinner), os judeus eram perseguidos. Maslow era filho de imigrantes judeus, politicamente filiados a social democracia e deu uma direção a sua teoria ao humanismo, portanto era de esperar uma avalanche de críticas de seus opositores (BUENO, 2002, p.02).

Em 1932 Maslow descobriu através de estudos na Universidade de Yale juntamente com Robert Yerkes, uma relação muito próxima dos fatores de motivação dos humanos com a dos primatas. Ele identificou que os orangotangos ao qual estavam sendo estudados recusavam os alimentos de sua alimentação diária a

partir do momento em que estavam saciados, começando a optar por outras guloseimas. Identificou que os seres humanos também tinham esse tipo de comportamento, estabelecem as prioridades nas necessidades não satisfeitas, iniciando a primeira parte para dar andamento a criação da pirâmide das necessidades ao qual foi desenvolvida ao longo dos anos.

A Pirâmide de Maslow, mais conhecida como Teoria das Necessidades Humanas, separa de formas hierárquicas as necessidades humanas. Ou seja, para Maslow, as necessidades humanas precisam ser saciadas de acordo com a hierarquia da pirâmide. Antes de começar a pensar em satisfazer a ultima parte da pirâmide é necessário que todas as outras etapas já estejam satisfeitas. E geralmente só se começa a pensar na necessidade quando as anteriores já estão satisfeitas.

Figura 1- Demonstração da pirâmide de Maslow



Fonte: Opinion Box (2018)

2.1.1 Necessidades fisiológicas

A primeira necessidade é a fisiológica, o nível mais baixo da pirâmide. Ela envolve a alimentação (comida, água), sono (cansaço), abrigo (frio e calor), desejo sexual. São ligadas ao nosso instinto, estão ligadas também a sobrevivência. Essa

necessidade se destaca dentre as outras pois quando se sente sede por exemplo, ela acaba dominando o seu comportamento.

2.1.2 Necessidades de segurança

A segunda necessidade é a de segurança, é a necessidade de estabilidade, busca constante em proteção contra ameaças. Geralmente surgem quando a primeira necessidade já está satisfeita.

2.1.3 Necessidades sociais

A terceira necessidade são as sociais (também começa a se pensar nela quando as outras já estão satisfeitas), relaciona-se a amizade, afeto, família e amor. Quando esta necessidade não está satisfeita a pessoa se torna mais hostil com as pessoas ao seu redor. Quando a pessoa não se adapta socialmente ela acaba se isolando, ficando na solidão.

2.1.4 Necessidades de estima

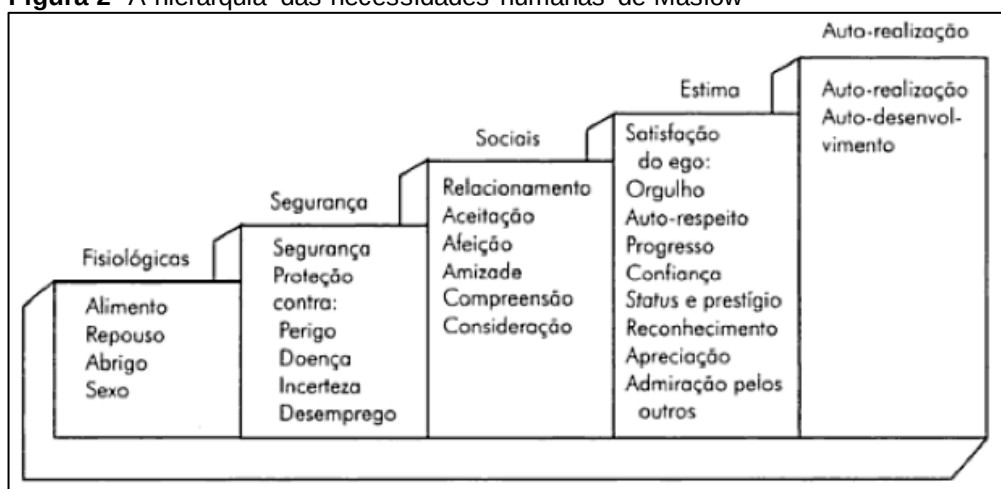
As necessidades de estima são como a pessoa se vê, se auto avalia. Envolve a necessidade de aprovação social, respeito, consideração. Se a pessoa estiver com esta necessidade satisfeita o indivíduo fica com autoconfiança, se sente útil. Já se a necessidade não estiver satisfeita ela traz ao indivíduo a sensação de inferioridade, fraqueza.

2.1.5 Necessidades de autorrealização

E no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização. Está relacionada a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. É expressada através da vontade da pessoa de buscar sempre se melhorar.

Todas essas necessidades citadas se manifestam de acordo com as necessidades de cada indivíduo.

Figura 2- A hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Revista Espacios (2015)

2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi criada pelo americano Frederick Herzberg, tem como base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. Foi criada para ajudar a identificar os fatores que ocasionam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para isso realizou uma pesquisa onde perguntou aos entrevistados o que os agradava e o que os desagradava dentro das empresas em que trabalham. Ele então dividiu esses relatos em dois fatores, os motivacionais (os que agradavam) e os higiênicos (os que desagradavam). Sua principal diferença com a teoria de Maslow é que o autor estudou a satisfação em todos os aspectos da vida, e Herzberg se focou em estudar a motivação dentro do ambiente de trabalho.

2.2.1 Fatores higiênicos

São os fatores relacionados as condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios, clima organizacional, oportunidades de crescimento, dentre outras. Servem para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas, contudo, não é por sua presença que as pessoas serão motivadas. São conhecidos por extrínsecos ou ambientais.

2.2.2 Fatores motivacionais

São os fatores que estão ligados diretamente ao cargo, ou seja, as atividades e tarefas atribuídas ao cargo. Inclui poder decidir como realizar seu trabalho, usar todas suas habilidades, ser responsável totalmente pelo seu trabalho, autoavaliação de desempenho, entre outras. Sua presença sim produz motivação, porem sua ausência não produz satisfação. Estes também são conhecidos por intrínsecos.

Tabela 1- Demonstração de fatores que influenciam na motivação

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Word Spress (2019)

Ao final de seu estudo Herzberg concluiu que os fatores que levam a insatisfação profissional não tinham nada a ver com os que influenciavam na produção de satisfação dos colaboradores. Ele percebeu o que gerava a satisfação dos colaboradores estava diretamente ligado ao seu trabalho realizado, as

promoções, o tipo de trabalho, entre outros fatores. O que causa a insatisfação dos colaboradores não estão ligados a tarefa desempenhada, estão ligadas as condições do ambiente de trabalho, salário, entre outros.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma variável que se refere a como um indivíduo enxerga e identifica o ambiente no qual trabalha, e que influencia nas suas atitudes. “O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (CHIAVENATO, 2003, p.121).

Luz (2003, p.11), conforme citado por Flores (2016), determina clima organizacional “[...] em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas”

Pode-se inferir que o clima organizacional compreende o ambiente interno compartilhado pelos membros da organização, sendo influenciado por vários aspectos do âmbito organizacional. Litwin e Stringer apud Pasetto (2012) definem que. “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”

A grande maioria dos conceitos sobre o clima organizacional, enfocam a percepção em relação à atmosfera organizacional, a motivação e a satisfação das pessoas nesse ambiente. O clima organizacional representa a realidade da organização não como de fato ela é, mas como é vista por aqueles que fazem parte dela (PASETTO, 2012). Portanto é um indicador da satisfação dos colaboradores e influência completamente na motivação dos mesmos, considerando que, se o ambiente organizacional não for agradável é natural que não se manifeste o contentamento por parte do colaborador. Logo a motivação e a satisfação estão ligadas ao clima organizacional.

Uma organização onde muitas pessoas interagem e partilham diariamente do mesmo ambiente, é constituída por uma diversidade de sentimentos e de situações. Embora o mundo que engloba as organizações seja contingencial, o que todas elas possuem em comum é o desejo de funcionários empenhados e que busquem fazer o melhor para o sucesso da instituição. Porém, não é só a instituição que espera do funcionário, o mesmo também possui sonhos e necessidades pessoais que busca alcançar no trabalho.

A satisfação de muitas dessas necessidades depende de outras pessoas, por isso, o comportamento dos indivíduos dentro da organização depende de uma série de fatores e está ligado ao ambiente organizacional e às pessoas que integram esse ambiente. Portanto o clima organizacional influencia o comportamento das pessoas e, como um ciclo, as pessoas influenciam o clima organizacional.

3.1 Tipos de clima organizacional

Pelo simples fato de cada empresa possuir a sua cultura e suas peculiaridades, uma se diferencia da outra quanto a sua esfera organizacional. E em decorrência disto é comum verificar-se três tipos de clima organizacional: o clima bom; o ruim e o neutro; sendo assim caracterizados:

O primeiro por um ambiente agradável, caloroso e receptível onde não há alta taxa de absenteísmo nem de rotatividade, onde há harmonia entre os colegas e a chefia, entusiasmo e dedicação. Este é composto por um clima favorável em que o ambiente se dá positivo e que gera a motivação e em consequência a satisfação dos funcionários.

Sendo contrário ao bom, o clima ruim ou insatisfatório é caracterizado por brigas, altas taxas de absenteísmo e *turnover* (rotatividade), baixa produtividade, discórdias e desinteresse. Neste em que o ambiente se constitui negativo, é previsível a falta de motivação e a insatisfação dos funcionários.

Em um clima neutro os colaboradores podem se mostrar indiferentes às atividades do trabalho, insatisfeitos e até mesmo possuírem histórico de atrasos.

Neste caso são necessárias ações para reverter essa situação antes que ocorra o seu agravamento.

3.2 Variáveis do clima organizacional

Pode-se avaliar o clima organizacional através de muitos coeficientes e variáveis, dos quais se destacam a cultura; a comunicação; as condições e natureza

do trabalho; a motivação; a liderança; as relações interpessoais entre outros que afetam o clima.

Litwin apud Chiavenato (2009, p.145) afirma que o clima organizacional depende de seis dimensões

- 1) **Estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- 2) **Responsabilidade:** que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- 3) **Riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- 4) **Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- 5) **Calor e apoio:** o sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- 6) **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

Os fatores que fazem com que um membro se sinta satisfeito em relação ao trabalho podem ser os mesmos que causam a insatisfação em outro, isso porque cada indivíduo possui necessidades e desejos distintos (PASETTO, 2012). Por essa razão é de suma importância que o líder se certifique e entenda quais são essas variáveis para então ter maior precisão e assertividade na avaliação de sua equipe e de seus resultados.

Portanto pode-se concluir: para que haja um bom clima organizacional na instituição é indispensável que essas variáveis estejam em harmonia. Uma das formas de um gerente analisar quais fatores favorecem e quais afetam o clima de sua empresa é através da pesquisa de clima organizacional.

4 PESQUISA DE CLIMA DE UMA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia a medir o grau de satisfação dos funcionários, buscando analisar os aspectos negativos e positivos das organizações.

A pesquisa tem função de tornar clara as percepções dos funcionários sobre temas e itens na organização, que podem afetar negativamente o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho caso sejam vistos que uma maneira distorcida (CODA, 1997).

Não adianta empresa acreditar que possui uma ótima estrutura, com bons salários, benefícios, layout, plano de carreira entre outros, se isso não é notado pelos funcionários.

É necessário saber como as pessoas se sentem, para tornar o ambiente de trabalho agradável. (GIL, 2008). Funcionários satisfeitos ficam mais motivados e podem ir além de suas atribuições, pois irão buscar se empenhar, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo.

Existem diversos fatores que mostram a importância da pesquisa de clima. A empresa por sua vez tem o interesse de aplicar a pesquisa de clima identifica problemas que afetam o ambiente de trabalho. Porém essa percepção sobre a importância da pesquisa varia de empresa para empresa. Uma empresa de pequeno porte possui uma percepção diferente da de médio ou grande porte.

A aplicação da pesquisa de clima pode afetar positivamente os colaboradores ou não, pode atrair e reter talentos para organização, mostrar satisfação dos funcionários em diferentes aspectos e apontar a origem dos problemas.

Porém, após a pesquisa de clima é importante avaliar as respostas de cada funcionário, identificar quais melhorias realizar para conquistar um melhor ambiente corporativo. Pode se avaliar algumas das melhorias como; integração das áreas, melhoria na comunicação interna, redução de burocracia e política de capacitação. Um clima organizacional ruim traz um desempenho ruim aos funcionários e a empresa.

Não existe uma regra de tempo para realização da pesquisa, isso varia de empresa a empresa, da sua necessidade de entender sua instituição e a visão que seus funcionários possuem dela.

A pesquisa de clima torna se indispensável como avaliação da satisfação quando a empresa se preocupa com o funcionário e seu bem-estar e entende que o conceito de funcionários satisfeitos e trabalho bem executado andam juntos.

Segundo Oliveira (1995) a pesquisa deve ser realizada com o objetivo de conhecer a percepção dos funcionários, aplicando um questionário e/ou entrevista. Mas antes o autor cita alguns procedimentos para torná-la eficaz

1. Motivar a participação e informar a todos os colaboradores a realização da pesquisa;
2. Evitar aplicar a pesquisa em amostras predeterminadas, pois é uma provável fonte informações erradas;
3. O melhor seria conduzir o processo por uma consultoria terceirizada, pois faz com que as ações tenham mais credibilidade e confidencialidade;
4. É fundamental o compromisso dos gestores, independentemente do nível hierárquico;
5. Evitar um questionário longo, deve ser objetivo e prático, pois partimos do pressuposto que nunca se conseguirá perguntar tudo o que é necessário, o foco deve ser nos atributos mais relevantes, na visão global da empresa;
6. Devemos organizar os atributos em blocos: benefícios, imagem, liderança, pois facilita a análise e identifica melhor quais os processos que devemos priorizar para a tomada de decisão nas ações de melhorias;
7. Divulgar os resultados da pesquisa para todos os colaboradores;
8. Após a realização do diagnóstico, é importante a colaboração da consultoria na recomendação das ações de melhoria. Uma visão externa é sempre importante;
9. As ações deverão ser implementadas gradativamente, ou seja, não querer fazer tudo de uma vez, mas em etapas definidas, assim é possível implantar todas as ações com sucesso.
10. Comunicar toda a empresa do que foi feito;
11. A pesquisa, além de um instrumento de diagnóstico, é também um elemento motivador. Deve-se ter sempre em mente que o sentimento do empregado deve ser: eles ouviram o que eu tinha para dizer, me comunicaram os resultados, fizeram ações para melhorar e participei destas ações;
12. Realizar a pesquisa periodicamente. A cada um ano e meio é um bom prazo para que as ações sejam implantadas e se solidifiquem.

5 DESEMPENHO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

Toda organização precisa obter resultados, o que é trivial, e para isso é necessário que sejam estabelecidos objetivos e metas para alcançá-los. Para que objetivos sejam alcançados é necessário que eles sejam comunicados e que fiquem claros para todos os colaboradores que fazem parte da organização, uma vez que é por meio dos mesmos que esses objetivos devem ser atingidos.

Os resultados, para que sejam bons, dependem exclusivamente do desempenho exercido pelos colaboradores, assim, se o desempenho humano for ruim é esperado que os resultados também o sejam.

Segundo Chiavenato (2016)

Desempenho (*performance*) é o conjunto de características ou capacidades de comportamento ou rendimento de uma pessoa, equipe ou organização. Ou ainda de seres vivos, máquinas, equipamentos, produtos ou sistemas, quando comparado com objetivos, padrões ou expectativas previamente definidos. É o ato de executar, exercitar, cumprir uma determinada atividade. É a maneira pela qual pessoas, equipes ou organizações executam suas tarefas e atividades e com isso alcançam objetivos organizacionais e promovem resultados excelentes.

Dessa forma entende-se que desempenho é a maneira como algo ou alguém se comporta levando em conta seu rendimento, eficácia, sua capacidade. Sendo assim, o sucesso da organização também é resultante das atividades realizadas com qualidade, produtividade e eficiência por aqueles que dela fazem parte.

Para Lucena (2004, p. 20)

DESEMPENHO refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir os **resultados esperados**, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização.

Com isso, desempenho organizacional pode ser definido pelos esforços e atividades exercidos através do trabalho individual e/ou em conjunto dentro da

organização que visam o atingimento de objetivos em comum, gerando grandes resultados.

5.1 Avaliação de desempenho

Chiavenato (2016) define a avaliação de desempenho como sendo uma análise sistemática da performance das pessoas em relação as suas atividades desempenhadas e da sua capacidade de aperfeiçoamento futuro. Diz ainda, que toda avaliação é uma maneira de verificar ou estimular as qualidades de uma pessoa que exerce uma função na organização.

Para Marras (2012, p. 4)

A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Portanto, a avaliação de desempenho é o retorno dado ao colaborador, não somente dos seus resultados alcançados, mas da forma como eles foram obtidos, considerando os objetivos e metas previamente estipulados. Tendo em vista, através de feedbacks, que o colaborador possa verificar quais se us pontos fortes e quais pontos precisam ser aprimorados na realização de suas tarefas para o alcance de melhores resultados. Além disso, a avaliação também cabe para o reconhecimento e recompensa do funcionário em relação ao trabalho executado.

A avaliação de desempenho não é uma atividade recente, podemos confirmar o fato se considerarmos a utilização do feedback em passagens da bíblia. Ainda nos primórdios já eram feitas avaliações entre os religiosos para que os superiores conhecessem o desempenho de seus subordinados, isso até então na Idade Média (CHIAVENATO apud MARRAS, 2012).

Davis; Newstrom (1992, p. 99) relatam que

O primeiro registro que se tem de um sistema de avaliação de desempenho na indústria é o sistema de registro de blocos em livros desenvolvido por Robert Owen para sua fábrica de algodão de New Lanark, na Escócia, por volta de 1800. Os livros continham o registro de produção diária de cada trabalhador. Os blocos coloridos, com diferentes cores variando de ruim a bom, representavam a avaliação de cada funcionário e eram exibidos no local de trabalho de cada um.

Se anteriormente a avaliação era voltada para os resultados, agora ela se volta para os processos e não o final. Ela é realizada em função da maneira como os resultados são obtidos, abrangendo somente o desempenho em conformidade ao cargo do avaliado, sem ser comparado a outros postos. De modo que cada cargo requer um desempenho distinto do outro.

[...] a avaliação de desempenho é necessária para (1) alocar recursos em um ambiente dinâmico; (2) recompensar empregados; (3) fornecer feedback aos empregados sobre seus desempenhos; (4) manter relações justas dentro dos grupos; (5) aconselhar e desenvolver empregados e (6) atender regulamentos (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 99).

Lucena (2004, p.24) aponta qual é a importância da gestão do desempenho para a organização

- Porque a empresa precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados.
- Para assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados.
- Para reconhecer as contribuições dos empregados.
- Para promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

A avaliação tem como um dos objetivos melhorar a produtividade do colaborador. Ela deve trazer benefícios tanto para a organização quanto para o mesmo.

Os padrões de desempenho devem ser pré-estabelecidos pela organização de modo a deixar claro ao colaborador o que é esperado dele para o alcance dos resultados desejados e quais são esses resultados. Porém, nem sempre esses padrões são definidos de maneira correta. Algumas empresas

definem padrões de desempenho inalcançáveis, o que sem dúvida não será atingido, portanto, não será satisfatório nem para o funcionário que se sentirá incapaz ou que nem mesmo se esforçará pois compreenderá que é impossível atingi-lo, nem para o avaliador. Da mesma forma, também podem ser traçados padrões modestos, o que fará com que o colaborador exerça um desempenho similar (CHIAVENATO, 2007, p. 339).

Nesse momento muitos erros podem ocorrer, o que gerará consequência no desempenho dos colaboradores e da organização como um todo. Por esta razão é fundamental a organização tratar com responsabilidade e seriedade esses padrões de modo a estabelecê-los tendo em vista seu contexto factual, visando focar em perspectivas objetivas e reais.

Independente do sistema de avaliação, o avaliador deve informar o avaliado a respeito do desempenho obtido, através de feedbacks para que assim o colaborador fique ciente dos seus resultados e para que possam discutir sobre eles e a partir disso traçarem novos objetivos.

5.2 Sistemas de avaliação de desempenho

As empresas utilizam critérios variados a respeito de quem deve avaliar o desempenho dos indivíduos, algumas conferem a responsabilidade de avaliar ao superior imediato. Outras conferem a avaliação à equipe. Algumas conferem a responsabilidade ao gerente em conjunto com o subordinado. Outras ao gerente, aos pares e ao subordinado juntos o que chamamos de avaliação 360°. E há também as que atribuem a responsabilidade de avaliação ao próprio colaborador.

Há muitas formas de avaliar o desempenho humano na organização, para as múltiplas perspectivas que podem ser mensuradas. Dentre esses métodos há os mais tradicionais. Estes, por mais que possuam a finalidade de facilitar o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, trazem muitos contras, como a subjetividade, a superficialidade, a generalização dos resultados e a pouca participação ativa do avaliado, além de enfatizar apenas o desempenho passado do colaborador.

Num mundo onde há transformações constantes e crescimento acelerado, não há dúvidas de que o ambiente organizacional precisa de necessárias mudanças para acompanhar e se adaptar ao contexto moderno. Os métodos tradicionais já não são o suficiente para suprimir as necessidades das organizações. Por este e outros motivos que elas vêm criando seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características e preocupações atuais.

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam pela colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhora do desempenho (CHIAVENATO, 2014, p. 222).

A autoavaliação vem sendo incluída como parte do processo de avaliação por muitas empresas, onde o próprio funcionário é quem fica responsável pela avaliação do seu desempenho com o apoio do seu superior e tomando como base critérios e parâmetros estabelecidos pelo mesmo.

Nessas empresas “cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas.” (CHIAVENATO, 2014, p. 215).

Por meio da autoavaliação o colaborador é capaz de analisar quais seus pontos fortes e fracos, quais são os elementos pessoais que precisam ser desenvolvidos para melhorar seu desempenho, além de se sentir menos ameaçado por não estar sendo avaliado por outros.

A avaliação do desempenho é uma maneira de o colaborador ser reconhecido pelo seu esforço o que o deixará satisfeito com a organização e com o seu trabalho desempenhado. Embora a avaliação não produzirá mudanças por ela mesma, é preciso conciliar outras ferramentas para obter grande sucesso. A avaliação funciona como feedback e como uma recompensa psíquica, porém são necessários outros tipos de incentivos para que se obtenha a motivação dos colaboradores (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 102).

6 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação no ambiente de trabalho consiste em sentimentos favoráveis e desfavoráveis, varia de acordo com cada funcionário, não há um conceito específico para denominar o que é satisfação mas pode ser observado o comportamento ao todo dos empregados, se todos estiverem satisfeitos ou parcialmente, vão demonstrar um nível de gratificação ao serviço buscando sempre se aperfeiçoar, ser o melhor naquilo que faz.

O bem-estar de uma organização está ligada com a cultura da empresa sendo elas missão, visão, valores e objetivos que a mesma deseja alcançar. O líder ou gestor tem um papel fundamental nesta situação, ele prepara sua equipe para agir de forma correta, porém, deixando-os motivados e impulsionando a satisfação.

Em alguns casos a satisfação do empregado está relacionada ao retorno salarial, não importa o quanto a empresa o cobre, pois sempre vai estar dando o seu melhor para manter o estilo de vida que deseja. Em outros casos o funcionário sente a satisfação no ambiente de trabalho tendo mais tempo livre para desfrutar momentos com a família ou executando uma atividade que o traga felicidade aumentando o seu desempenho.

Indivíduos trazem para o grupo características que lhe são peculiares: interesses, aptidões, necessidades psicológicas, desejos, ideias, valores, frustrações. Pessoas e grupos possuem diferentes concepções sobre quais são os problemas e como resolvê-los (SOUZA, 2010).

Pode ocorrer a insatisfação por alguns fatores agregados no dia a dia, sendo eles, a mudança de setor, a mudança de cargo, a troca de um líder ou gestor e até mesmo a não aceitação de uma determinada religião. Todos necessitam de afeto, carinho e atenção, se sentir importante naquilo que faz na organização já é um caminho para ter satisfação no decorrer do tempo, pois esses fatores são agregados com o tempo.

7 HISTÓRIA DA ETEC PROF.^a ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ

A Etec Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz, nasceu em 23 de fevereiro de 1948 pela Lei Estadual nº. 77, mais conhecida como Escola Industrial substituindo o Núcleo de Ensino Profissional que vinha funcionando desde 1934 e anulando a Escola Profissional Feminina Municipal, que funcionava juntamente com o Núcleo de Ensino Profissional. Unificou essas duas extintas escolas e deixando somente no lugar a Escola Industrial inicialmente somente com classes femininas. Somente iniciando turmas masculinas em 1950 com o curso de Mecânica de Máquinas.

A Lei Estadual nº. 3.904, de 18 de junho de 1957, nomeou como Patrono da Escola, a Prof.^a. Anna de Oliveira Ferraz (1883-1932), uma pessoa de acordo com os que conviveram com ela extremamente dócil, de extremo caráter e bondade. Dedicou sua vida ao ensino primário em um tempo onde tudo era mais difícil e os recursos mais escassos. O ensino estava em sua essência, Anna também instalou uma escola para alfabetizar os operários das Cerâmicas de Santa Gertrudes. Por esses e outros motivos que ela foi homenageada reconhecendo seu trabalho denominando-a como Patrono da Escola.

Ressaltando também que Anna era mãe do Ministro José Romeu Ferraz, nome de renome da época que deu todo apoio ao crescimento da instituição. A forma como a instituição era chamada mudou um pouco ao longo dos anos, mas em 1980, volta a denominar-se Escola, mas “Escola Estadual de 2º. Grau Prof.^a. Anna de Oliveira Ferraz”, por dedicar-se a formação de técnicos e profissionais para atuarem em Araraquara e região. Em 1994 a instituição passou a ser administrada pelo Centro Paula Souza da cidade de Araraquara que está subordinada a Administração do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS).

A Etec de Araraquara atualmente oferece 13 (treze) habilitações técnicas, cursos técnicos em (Administração, Logística, Recursos Humanos, Contabilidade, Secretariado, Nutrição e Dietética, Enfermagem, Mecânica, Mecatrônica, Informática, Informática para Internet, Eventos, Agenciamento de Viagens) 3 (três) turmas do ETIM – Ensino Técnico em Informática Integrado ao Médio 2 (duas) turmas do ETIM – Ensino Técnico em Administração Integrado ao Médio e 1 (uma) turma do

Programa Vence (Ensino Técnico Mecatrônica) Integrado ao Médio, além do desenvolvimento de 7 (sete) turmas do Ensino Médio. Mesmo com tantos desafios nos últimos dez anos a instituição foi premiada pelo Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada (IBTA), pelo desempenho do ensino médio nos exames do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), é considerada também a melhor escola pública da cidade de Araraquara. Buscando manter-se como referência na formação técnica e profissional, vem, constantemente, criando cursos e atualizando seu conteúdo didático-pedagógico procurando suprir as necessidades do mercado local e regional.

7.1 Missão da instituição

A Etec define sua missão como estar em constante busca pelo melhor ensino tanto técnico quanto médio, inserindo seus alunos cada vez mais no mercado de trabalho.

7.2 Visão da instituição

Define como sua visão formar seus alunos com uma visão crítica, humanizada e ética. Conta com o apoio para alcançar esse feito de profissionais comprometidos e atuantes. Busca também diminuir a evasão escolar pois é um ponto negativo nessa jornada. Buscando sempre pelos melhores resultados para formar profissionais de excelência para trazer resultados na transformação da realidade em que vivemos atualmente.

7.3 Sobre o Centro Paula Souza

O Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo. Essa instituição administra escolas técnicas e faculdades de tecnologia

estaduais, cursos técnicos de nível médio e superior tecnológico. Foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré. Dentro de algumas nomeações que ela obteve o ano de 1970 se fixou o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET). O Centro Paula Souza está vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, órgão do governo estadual que tem por objetivo intensificar o desenvolvimento sustentável do Estado.

7.4 História de Antônio Francisco de Paula Souza

Nascido em uma família toda envolvida com política, no município de Itú, era engenheiro formado na Alemanha e na Suíça e professor. Antônio Francisco de Paula Souza (1843 – 1917) se declarava como um liberal, a favor da república e do fim da escravatura. Fundou a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), também trabalhou ativamente ajudando no desenvolvimento da infraestrutura do nosso país. Como os outros membros de sua família com ele não foi diferente, ele também atuou na política. Foi deputado da câmara estadual e ministro das relações exteriores e da agricultura no mandato do presidente Floriano Peixoto (1891 – 1894). Um de seus ideais era de que a escola tem um papel de meio de formação de profissionais e não somente onde se tem discussões acadêmicas, por esses e outros motivos que sempre foi considerado um homem inteligente e a frente do seu tempo. Tendo isso em vista mesmo depois de 40 anos de sua morte, os ideais que ele idealizou começou a se concretizar através da criação do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo, em 6 de outubro de 1969, que depois de sua criação foi rebatizado como Centro Paula Souza, em homenagem ao professor.

7.5 Classes descentralizadas

Com o aumento de interesses em cursos técnicos em 2009 o Centro Paula Sousa fez uma parceria com a Secretaria da Educação e foram criadas as classes descentralizadas. Em Araraquara foram disponibilizadas salas no E.E. Bento de Abreu, então em julho de 2009 iniciaram os cursos técnicos em administração e marketing, em virtude da demanda foram abertos outros tipos de curso na época, atualmente a descentralizada conta com três tipos de cursos técnicos.

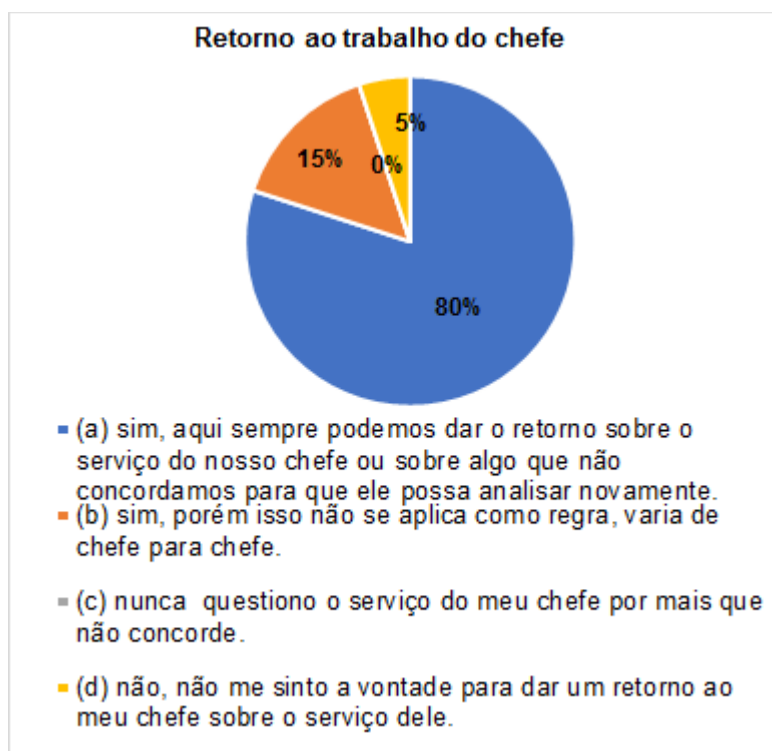
No ano de 2019, foi comemorado dez anos com uma semana de palestras aprimorando o conhecimento dos alunos.

8 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso realizado na instituição pública de ensino médio e técnico Etec Prof^a Anna de Oliveira Ferraz, mais conhecida como escola Industrial, localizada na cidade de Araraquara. Os resultados foram obtidos através de uma pesquisa de clima organizacional, aplicada aos professores dos cursos técnicos das classes descentralizadas, localizadas na Escola Estadual Bento de Abreu (EEBA). Foi utilizada para a pesquisa, uma amostra de vinte professores que responderam a um questionário composto por dez questões de múltipla escolha que abordaram algumas variáveis como remuneração, relacionamento interpessoal entre outras. Foram tabuladas as respostas de todas as questões e ilustradas individualmente através de gráficos contendo as porcentagens dos resultados obtidos.

8.1 Análise dos resultados

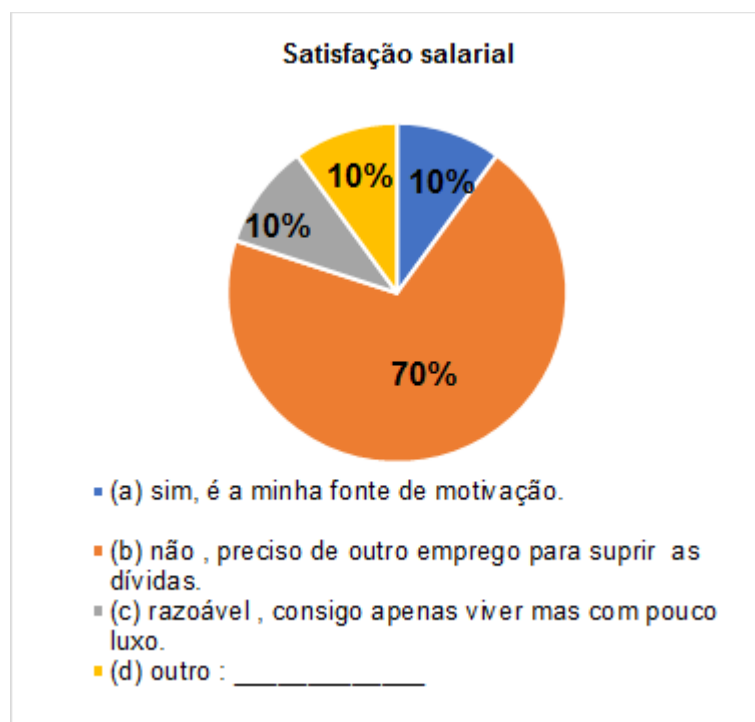
A primeira questão abordada no questionário foi referente ao feedback, se os colaboradores podem dar sempre que necessário retorno ao seu chefe imediato sobre o serviço dele.

Gráfico 1- Retorno ao trabalho do chefe

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

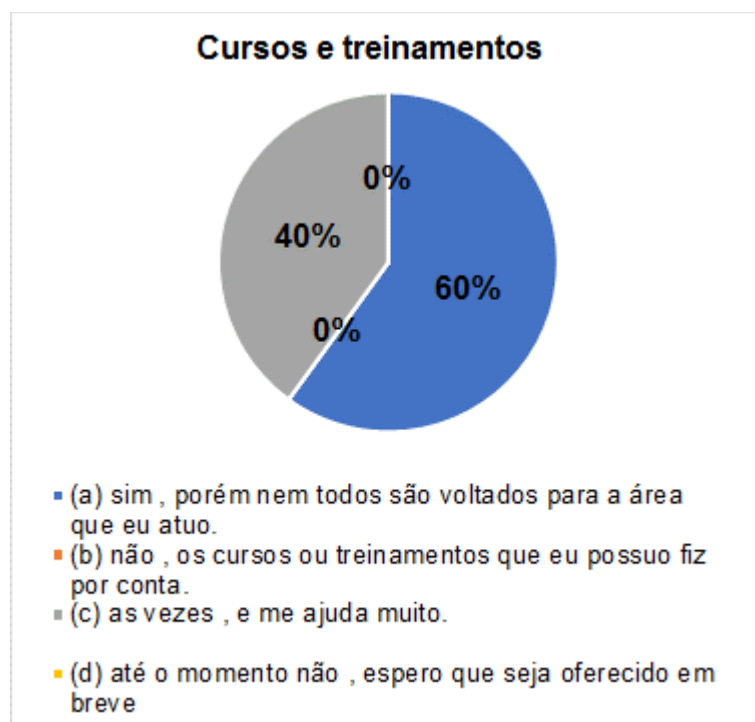
Como analisado no gráfico a maioria dos entrevistados; 80% deles responderam que sim, sempre que existe algo que em sua visão precisa ser analisado novamente, podem dar retorno ao chefe 15% responderam que sim, porém varia de chefe para chefe e 5% diz não se sentir à vontade para dar este retorno. Nenhum entrevistado respondeu nunca questionar sobre o serviço de seu chefe.

A segunda questão é relacionada a satisfação dos funcionários baseada no salário que recebem para a função desempenhada. Como pode-se perceber no gráfico, a maioria respondeu não estar satisfeito pois necessita de outro emprego para suprir suas dívidas. Apenas 10% dizem estarem satisfeitos e ser o salário sua fonte de motivação; duas pessoas escolheram a opção outro informando uma delas que sim, está satisfeita e a outra pessoa que “temos que ser visionários e não nos acomodar com o que temos”.

Gráfico 2- Satisfação salarial

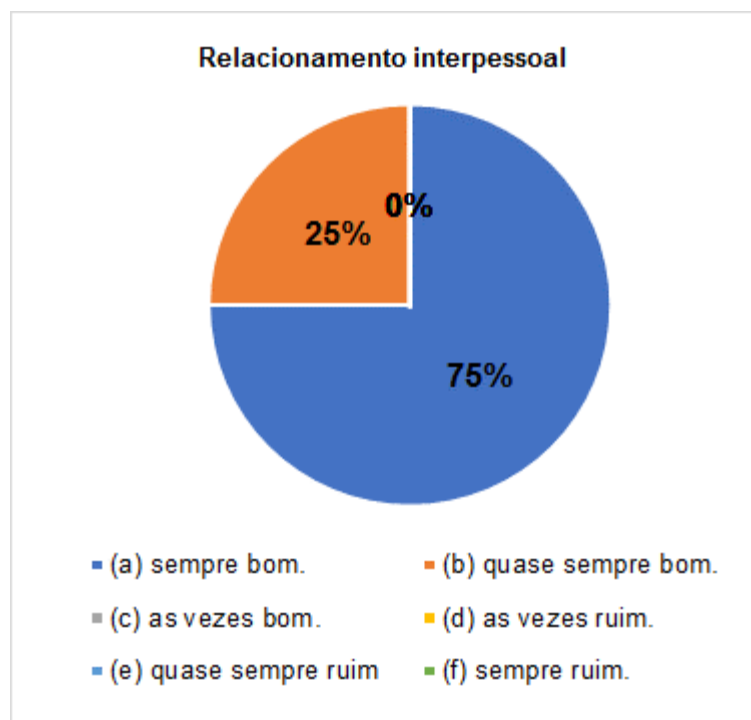
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A terceira questão se refere aos cursos e treinamentos que a instituição oferece para o profissional se aperfeiçoar em suas habilidades. Mais da metade opinaram que sim, existem cursos e treinamentos, porém nem todos são voltados para a sua área específica, já a outra parte deles disseram que as vezes são oferecidos cursos e que ajuda muito.

Gráfico 3- Cursos e treinamentos

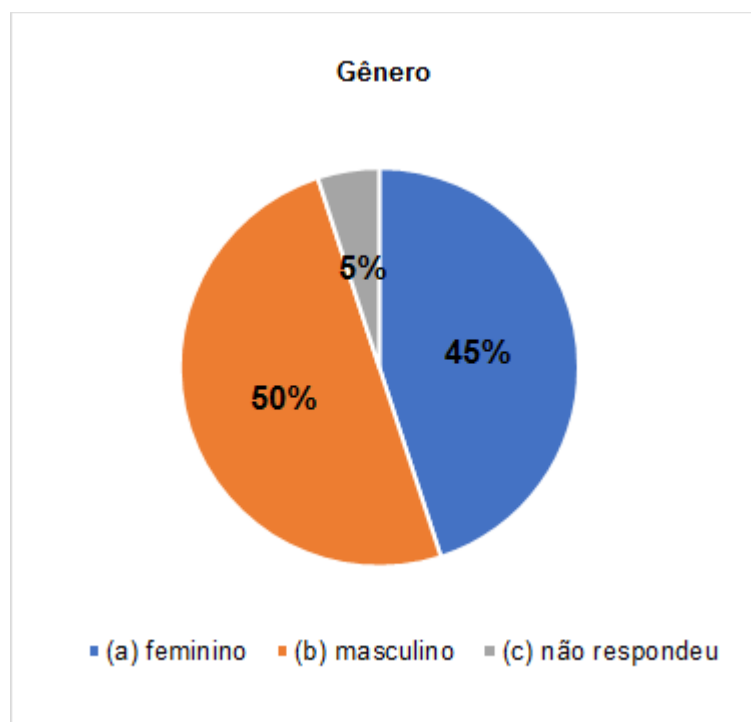
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Na quarta questão é abordada a qualidade do relacionamento entre os colegas de profissão. Majoritariamente foi escolhida a opção que diz ser sempre bom esse relacionamento e o restante acredita ser quase sempre bom. Nenhuma opção referente a um clima ruim foi escolhida.

Gráfico 4- Relacionamento interpessoal

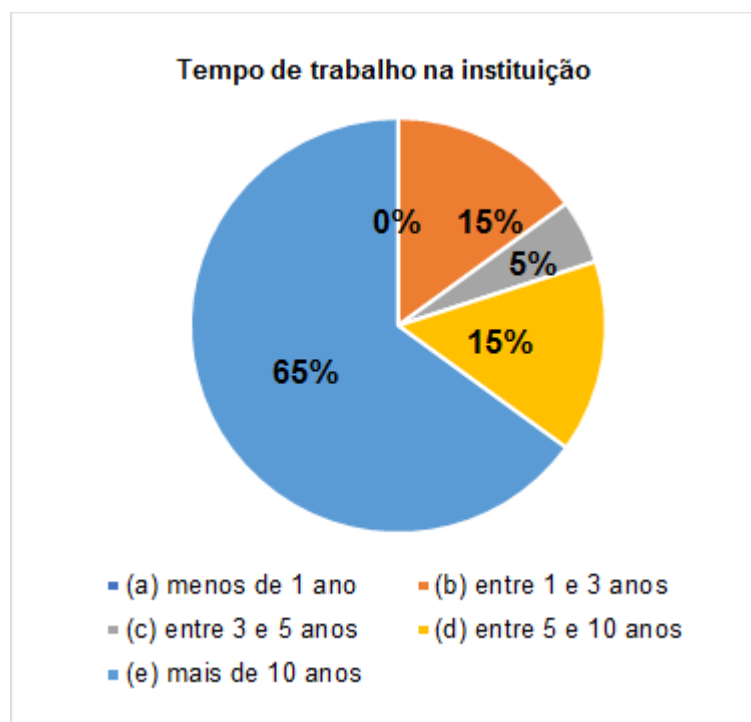
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A quinta questão é relacionada ao gênero dos entrevistados; onde cinquenta por cento são do gênero feminino, sendo assim a maioria. Enquanto quarenta e cinco por cento são do gênero masculino e cinco por cento preferiram não opinar.

Gráfico 5- Gênero

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A sexta questão é sobre o tempo em que os profissionais possuem de trabalho na escola. A grande maioria possui mais de dez anos de casa, enquanto os outros estão distribuídos entre três e dez anos, sendo assim, nenhum deles têm menos de um ano de trabalho na instituição.

Gráfico 6- Tempo de trabalho na instituição

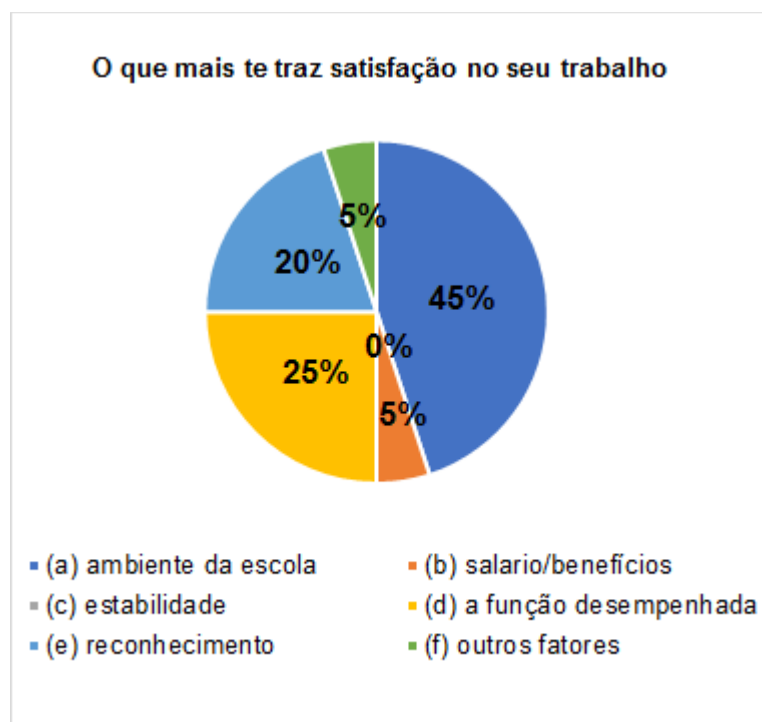
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A sétima questão perguntava se há o sentimento de satisfação pelos funcionários ao desempenhar sua função. “Sim, sempre” foi a resposta de setenta por cento dos entrevistados enquanto os trinta restantes responderam “sim, mas as vezes”. Obtendo assim cem por cento de retorno positivo sobre esse assunto. Nenhum deles sente-se insatisfeito no desempenho da sua função de acordo com as respostas.

Gráfico 7- Satisfação ao realizar a função

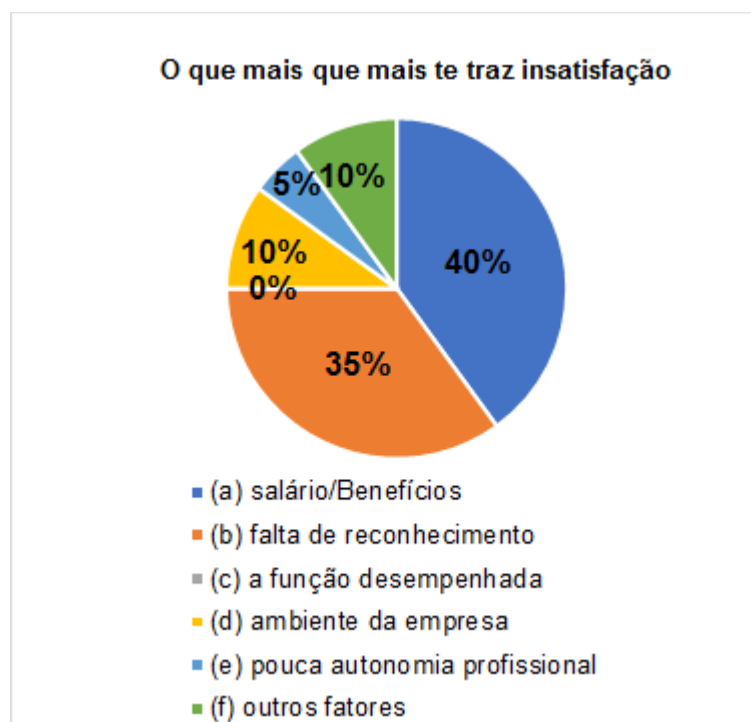
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A oitava questão trazia algumas opções do que traz mais satisfação no trabalho. A maioria diz ser o ambiente da escola, o que de fato pode ser confirmado também pelas respostas anteriores que obtivemos sobre o relacionamento dos colegas em geral. Seguido da opção função desempenhada, reconhecimento, salário/benefícios e cinco por cento optaram por escolher a opção outros porém não escreveram nada justificando.

Gráfico 8- O que mais te traz satisfação no seu trabalho

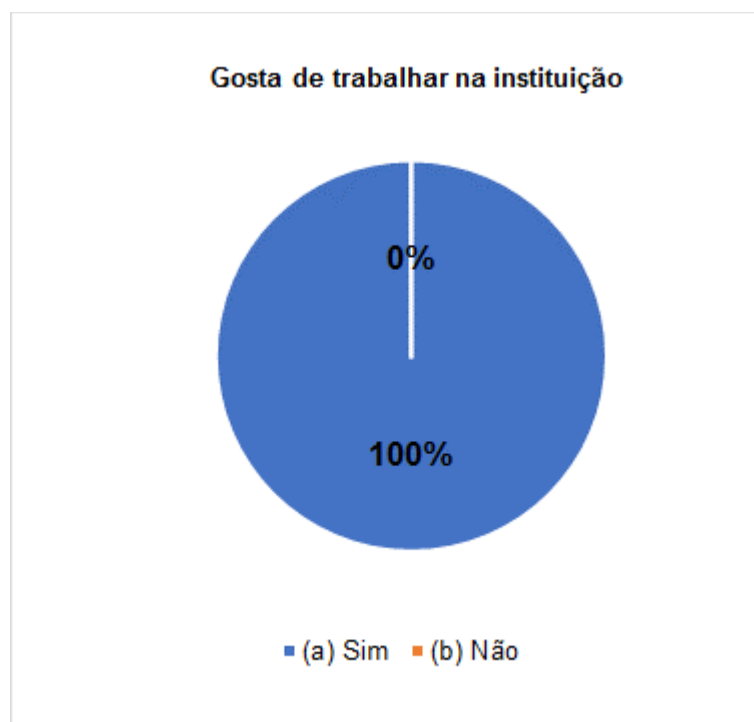
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

E, seguindo essa linha de pensamento da questão anterior, a nona questão é sobre o que mais causa insatisfação. Quarenta por cento responderam que seria o salário/benefícios e, próximo a esse resultado com trinta e cinco por cento a falta de reconhecimento. Dez por cento escolheram a opção "outros fatores", um deles a falta de interesse dos alunos e o outro não especificou o motivo.

Gráfico 9- O que mais te traz insatisfação

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A décima e última questão foi bem objetiva, onde foi perguntado se o entrevistado gosta ou não de trabalhar na instituição. De forma unanime foi respondido que sim, todos os professores gostam de trabalhar na instituição.

Gráfico 10- Gosta de trabalhar na instituição

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, realizado através de pesquisas bibliográficas e de um estudo de caso, teve por objetivo principal analisar a influência da motivação de funcionários públicos; neste caso os professores de uma instituição de ensino médio e técnico, em seu desempenho. As referentes pesquisas serviram como base para o desenvolvimento de alguns temas; como a motivação, o clima organizacional e o desempenho humano no trabalho, visando uma maior compreensão dos mesmos. As teorias e citações utilizadas, possibilitaram a exposição de ideias de alguns autores sobre os referidos assuntos.

Com base nas pesquisas sobre as variáveis do clima organizacional, foi possível a elaboração de um questionário abrangendo questões objetivas para a obtenção de resultados concretos. Através desta pesquisa de clima foi possível identificar quais dessas variáveis possuem mais efeito nos professores da instituição, assim como as que menos causam efeito. Foi também possível analisar quanto tempo o funcionário possui na instituição, grande parte mais de dez anos, tempo considerável de laço com a escola.

Com base na análise dos resultados obtidos, pode-se observar que os entrevistados podem dar feedbacks para seu chefe, visto que a maioria respondeu que se sente à vontade para dar um retorno a ele sobre algo relacionado ao seu trabalho, o que mostra que há uma boa relação profissional entre ambas as partes.

Grande parte dos entrevistados consideram o seu relacionamento com os colegas de trabalho “sempre bom”, enquanto uma pouca parcela considera “quase sempre bom”, não contendo nenhuma resposta o considerando ruim, o que nos leva a afirmar que existe uma relação agradável entre os entrevistados, sendo então um fator positivo. Este resultado pode estar diretamente relacionado ao tempo de trabalho desses profissionais na instituição, pois como já foi dito previamente, a maior parte deles possui mais de dez anos de casa.

Foi observado que são oferecidos treinamentos como fonte de aprimoramento das habilidades, o que ilustra a preocupação com a qualificação desses profissionais.

Quase a metade dos entrevistados respondeu que, para eles, a maior fonte de satisfação é o ambiente da instituição, seguido da função desempenhada, isso traduz um grande apreço deles pelo trabalho e mediante o que realizam.

Contudo, pode-se observar que a variável remuneração foi a que menos mostrou satisfação pelos professores, foi o fator, predominantemente mais mal avaliado, uma vez que, a grande maioria dos entrevistados dizem que precisam realizar outras atividades para suprir suas dívidas. Sem contar que, também citada em outra questão a variável remuneração, os entrevistados avaliam o salário como sendo o fator que mais traz insatisfação, seguido pela falta de reconhecimento. Foi também citado o desinteresse dos alunos como fonte de insatisfação. Isto retrata um dos desafios desses profissionais, manter a qualidade de ensino mesmo não se considerando adequadamente remunerados.

Todos se auto avaliaram satisfeitos com o próprio desempenho ao realizar sua devida função.

Tendo em vista os aspectos mensurados na pesquisa de clima organizacional, pode-se concluir que, de modo geral o clima da instituição consiste em favorável, se for considerado que cem por cento dos entrevistados gostam de trabalhar na instituição, o que também retrata que por mais que esteja relativamente bom, alguns aspectos precisam de atenção uma vez que se não tomada as devidas melhorias, eles podem se tornar prejudiciais para a motivação dos profissionais.

REFERÊNCIAS

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão. CESUC. Ano IV. nº 06. 2002. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contribuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=0j1NJ69Zm0kC&hl=pt-BR&source=gbs_slider_cls_metadata_8_mylibrary>. Acesso em: 29 abr. 2019.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=YmF1DgAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs_slider_cls_metadata_9_mylibrary>. Acesso em: 14 abr. 2019.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. Vol.1. Cengage Learning Edições Ltda. 1992. 194 p.

FLORES, R.. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas: a importância do clima organizacional positivo dentro das organizações**. Artigo apresentado no Congresso Brasileiro de Administração. CONBRAD, 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

GARCIA, Alessandro. **A importância da pesquisa de clima organizacional**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>> Acesso em: 12 jun. 2019.

GIL, António Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 272 p.

GOIS, George. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial: o desafio do século XXI**. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MACHADO, Rabel Zambrano; GOULART, Marcelo Matias. **A pesquisa de clima e sua importância como ferramenta estratégica de gestão para as organizações: um estudo comparativo no ramo da engenharia consultiva**. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0051_11.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2019.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília G. L. e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-2_lyD2uZ-MC&hl=pt-BR&source=gbs_slider_cls_metadata_9_mylibrary> Acesso em: 21 abr. 2019.

MENEZES, V. B. **Pesquisa de clima e a evolução de suas variáveis**. 2014. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102308/000934450.pdf?sequence=1>> Acesso em: 07 mar. 2019.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 214 p.

NUNES, Paulo. **Teoria das Expectativas de Vroom**. 2019. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoria-expectativas-vroom/>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

OLIVEIRA, Eric Thiago de. **Teoria dos dois fatores**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-dos-dois-fatores/28007/>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

PASETTO, Neusa Salete Vítola. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba. InterSaberes, 2012.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores Frederick Herzberg**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

SCHERMANN, Daniela. **Pirâmide de Maslow**: o que é e porquê você precisa conhecê-la. Opinion Box, 2018. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Herzberg**. 2009. Disponível em: <<https://admorg.files.wordpress.com/2009/07/fatores.jpg>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

SINIGAGLIA, Tiago. et al. **Identificação das necessidades dos clientes de um massagador com aquecedor para os pés**. 2015. Revista Espacios. Vol. 36 (Nº 23), 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n23/15362318.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

SOUZA, Ítalo Ígor de Moraes. **Conceito de satisfação no trabalho**. Resumo do 12º Capítulo do livro Sociologia das Organizações, de Sílvia Luiz de Oliveira. 2010. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/mariadomingas/conceito-de-satisfao-no-trabalho>>. Acesso: em 08 jun. 2019.

TECLÓGICA. **Qual a importância das pesquisas de clima organizacional?**. Teclógica, 2016. Disponível em: <<https://blog.teclogica.com.br/importancia-das-pesquisas-de-clima-organizacional/>> Acesso em: 12 jun. 2019.

VAZZOLER, Eric. **Motivação**: por que isto é importante?. 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/motivacao/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

Apêndice A - Questionário de Clima Organizacional

1. Você pode dar um retorno sobre o serviço do seu chefe?

- (a) sim, aqui sempre podemos dar o retorno sobre o serviço do nosso chefe ou sobre algo que não concordamos para que ele possa analisar novamente.
- (b) sim, porém isso não se aplica como regra, varia de chefe para chefe.
- (c) nunca questiono o serviço do meu chefe por mais que não concorde.
- (d) não me sinto à vontade para dar um retorno ao meu chefe sobre o serviço dele.

2. Atualmente o seu salário te deixa satisfeito?

- (a) sim, é a minha fonte de motivação.
- (b) não, preciso de outro emprego para suprir as dívidas.
- (c) razoável, consigo viver, mas com pouco luxo.
- (d) outro: _____

3. É oferecido curso ou treinamento para aperfeiçoar suas habilidades no serviço?

- (a) sim, porém nem todos são voltados para a área em que eu atuo.
- (b) não, os cursos ou treinamentos que eu possuo fiz por conta.
- (c) às vezes, e me ajuda muito.
- (d) até o momento não, espero que seja oferecido em breve.

4. Assinale a opção que mais descreve o relacionamento entre seus colegas de trabalho:

- (a) sempre bom.
- (b) quase sempre bom.
- (c) às vezes bom.
- (d) às vezes ruim.
- (e) quase sempre ruim.
- (f) sempre ruim.

5. Gênero:

- (a) feminino
- (b) masculino

6. Tempo de trabalho na instituição:

- (a) menos de 1 ano
- (b) entre 1 e 3 anos
- (c) entre 3 e 5 anos
- (d) entre 5 e 10 anos
- (e) mais de 10 anos

7. Você se sente satisfeito (a) com seu desempenho ao realizar a sua função?

- (a) sim, sempre
- (b) sim, mas as vezes
- (c) sim, mas raramente
- (d) não
- (e) outro: _____

8. Assinale a opção que mais te traz satisfação no seu trabalho

- (a) ambiente da empresa/escola
- (b) salário/benefícios
- (c) estabilidade
- (d) a função desempenhada
- (e) reconhecimento
- (f) outros fatores: _____

9. Assinale a opção que mais te traz insatisfação:

- (a) salário/benefícios
- (b) falta de reconhecimento
- (c) a função desempenhada
- (d) ambiente da empresa
- (e) pouca autonomia profissional
- (f) outros fatores: _____

10. Você gosta de trabalhar na instituição?

- (a) sim.
- (b) não.