

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO –  
UEMASUL – CAMPUS IMPERATRIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E LETRAS – CCHSL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO

**DIORGINES DO NASCIMENTO MONTEIRO**

**GESTÃO DE PESSOAS:** um estudo acerca do clima organizacional de uma  
Universidade pública na cidade de Imperatriz/MA

Imperatriz

2022

**Diorgines do Nascimento Monteiro**

**GESTÃO DE PESSOAS:** um estudo acerca do clima organizacional de uma  
Universidade pública na cidade de Imperatriz/MA

Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual da Região Tocantina do  
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e  
Letras, como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Thiago Sousa Silva.

Imperatriz

2022

M775g

Monteiro, Diorgines do Nascimento

Gestão de pessoas: um estudo acerca do clima organizacional de uma Universidade pública na cidade de Imperatriz/MA / Diorgines do Nascimento Monteiro. – Imperatriz, MA, 2022.

24 f.; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2022.

1. Clima organizacional. 2. Gestão. 3. Motivação. I. Título.

CDU 658

Ficha elaborada pelo Bibliotecário: **Raniere Nunes da Silva CRB13/729**

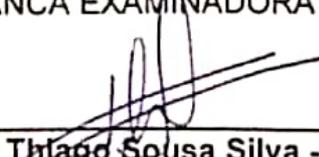
**Diorgines do Nascimento Monteiro**

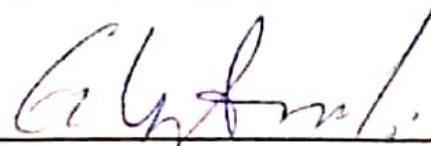
**GESTÃO DE PESSOAS: um estudo acerca do clima organizacional de uma  
Universidade pública na cidade de Imperatriz/MA**

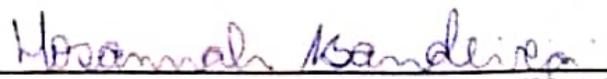
Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual da Região Tocantina do  
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais  
e Letras, como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Aprovado em: 31/08/2022

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Me. Thiago Sousa Silva - (orientador)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Edney Loiola – (Membro)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Hosannah Márcia Alves Bandeira – (Membro)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

## RESUMO

Desse modo o artigo tem como objetivo contextualizar sobre o ambiente interno, e evidenciar o desempenho dos colaboradores e da organização estudada. Busca ainda enfatizar a importância do clima organizacional através da percepção dos colaboradores acerca da organização e como pode ocasionar externalidades positivas e negativas. Em termos metodológicos utilizou-se a pesquisa exploratória, sua técnica se baseia em estudo de caso e aplicação de entrevista semiestruturada que contém nove fatores utilizados para coleta de dados. A organização pesquisada é uma IES, localizada na cidade de Imperatriz e os sujeitos do estudo atuam na área administrativa. A coleta de dados se deu por meio de questionário adaptado do instrumento proposto por Litwin e Stringer (1968), sendo realizado com 45% dos integrantes do setor administrativo. Para análise utilizou-se o software Excel. O clima é considerado favorável, constatou-se que a estrutura, identidade e padrões são muito fortes e considerado positivo, mas inspira melhoras no critério de premiação e salário - PCCS. Portanto entende-se que o clima é aceitável, mas inspira melhoria na forma de recompensar, que pode contribuir para o aumento da produtividade, comprometimento e redução de turnover.

**Palavras-chave:** Pessoas. Gestão. Clima Organizacional.

## ABSTRACT

Thus, the article aims to contextualize the internal environment, and highlight the performance of employees and the organization studied. It also seeks to emphasize the importance of the organizational climate through the perception of employees about the organization and how it can cause positive and negative externalities. In methodological terms, exploratory research was used, its technique is based on a case study and application of a semi-structured interview that contains nine factors used for data collection. The researched organization is an HEI, located in the city of Imperatriz and the study subjects work in the administrative area. Data collection took place through a questionnaire adapted from the instrument proposed by Litwin and Stringer (1968), carried out with 45% of the members of the administrative sector. For analysis, Excel software was used. The climate is considered favorable, it was found that the structure, identity and standards are very strong and considered positive, but it inspires improvements in the award and salary criteria - PCCS. Therefore, it is understood that the climate is acceptable, but it inspires improvement in the way of rewarding, which can contribute to increased productivity, commitment and reduced turnover.

**Key words:** People. Management. Organizational climate.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Gestão de pessoas: um breve conceito.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Clima organizacional .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Modelo de Litwin e Stringer .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Motivação .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Satisfação no trabalho.....</b>	<b>12</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>14</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>19</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>20</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na empresa deve-se considerar que as pessoas são diferentes com valores, aptidões e atitudes que variam de indivíduo para indivíduo. O clima organizacional busca despertar um incentivo para o colaborador ao agir a partir do conhecimento da instituição pelo olhar interno dos seus colaboradores e visa inferir condições de trabalho, treinamentos e oportunidades.

A pesquisa sobre a satisfação dos colaboradores é necessária para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações. Quando se conhece as características e desejos dos colaboradores, decisões assertivas podem ser tomadas, e os objetivos da instituição sendo alcançados com atendimento às expectativas dos colaboradores.

Este estudo se apresenta como relevante tanto para a organização pesquisada quanto para os colaboradores, pois, durante a pesquisa, será possível identificar como os colaboradores estão enxergando à empresa, visualizando assim as falhas e apontar possíveis soluções.

O estudo busca descobrir como está o nível de satisfação dos colaboradores e como isso pode influenciar na sua motivação e por consequência afetar no seu desempenho na ocorrência de uma externalidade negativa, ou seja, de um clima desagradável.

A pesquisa é primordial para uma instituição, pois pode ser descoberto que o entrave para o sucesso seja o fator interno e se mostra importante também para o pesquisador evoluir de forma prática os conhecimentos e habilidades obtidos ao longo da graduação.

O objetivo geral desta investigação consiste em demonstrar como uma pesquisa de clima organizacional planejada pode ser fonte de dados importante para avaliação do clima, onde há mesma foi destrinchada através de um estudo de caso, sendo exploratória e com aplicação de uma técnica que possui nove fatores, que pode propiciar informações importantes para o gestor tomar decisões assertivas.

Portanto, para alcançar os objetivos específicos está voltado para identificar os fatores que influenciam o clima, como está o grau de satisfação dos colaboradores e compreender os fatores motivacionais, possibilitando conhecer os pontos que há falha e apontar possíveis soluções.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de pessoas: um breve conceito**

De acordo com Quenehen (2020) A gestão de pessoas é o processo de coordenação eficaz da gestão do conhecimento, desenvolvimento, habilidades, competências e experiências que compõem uma organização, e integrar os colaboradores de acordo com sua aptidão para combinar talentos e competências com as necessidades da organização.

O papel do gestor de pessoas, segundo Silva (2020, p. 20) consiste em “desenvolver essas habilidades e aptidões, encorajando seu time a participar de treinamentos, ler e estudar”, todos podem melhorar seu desempenho no trabalho, sendo necessário ofertar treinamento e capacitação. Para Polary (2015) seu princípio básico é criar, manter, e desenvolver condições organizacionais e ambientais que possibilitem a equipe de trabalho a satisfação das suas expectativas com qualidade de vida.

Chiavenato (2012) explica que a força de trabalho está concentrada nas pessoas, o sucesso da organização está diretamente relacionado ao talento, às competências, habilidades e ao capital intelectual, sendo o recurso mais importante da empresa, pois é por meio dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 10) os colaboradores devem ser tratados “como parceiros as pessoas fazem investimento na organização como esforço e dedicação, na expectativa de colher retornos por meio de salários, crescimento profissional, satisfação e carreira”, os investimentos só serão recompensados se forem razoáveis e com reciprocidade garantida para os funcionários.

Quenehen (2020) explica que motivar, treinar e integrar vai além de ensinar uma prática e remunerar. Quando os envolvidos reconhecem que são parte integrante da organização, se sentem parceiros, proporcionando algumas vantagens como redução do turnover, aumenta a produtividade e otimiza o tempo.

### **2.2 Clima organizacional**

Para Lanzer (2017, p. 2) clima organizacional “é uma medida coletiva de como os membros do grupo se sentem em um determinado momento, como eles percebem e descrevem os sentimentos do grupo”, para descrever o clima deve ter um conjunto de critérios ou uma escala de fatores. Cardoso (2017) explica que é um fator importante que influencia o comportamento da equipe e que evidencia a satisfação ou insatisfação dos colaboradores com a política da companhia.

Nas palavras de Luck (2017) é uma atmosfera psicológica existente em uma organização, que influencia a maneira como as pessoas agem e reagem, expressa o grau de satisfação com eventos e condições vigentes, se manifesta através de percepções, indicadores de satisfação e significados de discursos. O clima é temporal, o colaborador pode gostar da empresa, porém pode estar com a percepção ruim sobre o ambiente, as decisões, liderança e etc,

Segundo Sousa (2014) a vantagem do clima é a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, por meio das opiniões dos clientes internos acerca das políticas de recursos humanos, como o clima constitui o ambiente interno ele deve estar sobre controle da organização, pois é passível de gestão e de ações corretivas, caso o quadro seja negativo. Para Luz (2012) o clima possui três tipos bom, prejudicado e ruim, o clima bom se eleva à moral e proporciona maior satisfação das necessidades pessoais, prejudicado ou ruim se baseia nas expectativas criadas e não atendidas gerando frustrações.

Chiavenato (2011) menciona que a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionada pelas pesquisas, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas e Luz (2012) complementa ajuda a identificar necessidades em áreas carentes de atenção, pois não basta sentir que o clima está mau, é preciso determinar onde, porque e como agir para melhorá-lo.

De acordo com Santos (2021, p. 1) “com a criação de um clima organizacional que atenda às necessidades individuais e institucionais, deve ocorrer uma melhor integração entre sistemas e indivíduos”, impactando na motivação e satisfação individual, resultando em melhor desempenho das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

### **2.3 Modelo de Litwin e Stringer**

Sousa (2014, p. 104) destaca que “um dos mais antigos e populares indicadores de clima organizacional”, uma técnica que analisa 9 fatores ou indicadores organizacionais. Segundo Santos (2021) foi testada na simulação em três companhias que tiveram resultados distintos, conforme o perfil de liderança atribuído, obtendo resultado positivo o líder realizador e incentivador.

Santos (1999) explica que os pesquisadores simularam a criação de três organizações, cada uma delas com 15 funcionários e um presidente, que foram instruídos sobre sua forma de atuação, obtendo três perfis diferentes nas organizações, o primeiro mais formal, com atitude mais crítica do que apoiadora, era frio e distante; o segundo mais informal e tratava os funcionários como uma família; e o terceiro formal e incentivava a recompensa pelo desempenho e inovação.

De acordo com Santos (1999) o estudo durou em torno de 48 horas de trabalho e durante esse tempo foi medido por duas vezes o clima de cada organização, aplicando-se o instrumento desenvolvido por Litwin e Stringer. O resultado da pesquisa revelou que diferentes climas impactam maneira diferente na motivação individual, no desempenho e na satisfação do funcionário no trabalho.

Sousa (2014) o objetivo do formulário é identificar como os fatores afetam positiva ou negativamente a forma de agir, o comportamento das pessoas e o clima organizacional. São abordagens que objetivam a mensuração do clima por meio das variáveis, que está direcionada para avaliar o ambiente interno, abaixo está listada o modelo utilizado.

1. Estrutura: divisão e especialização do trabalho ordenada e controlada.
2. Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisão e a não dependência quando desempenha suas funções.
3. Desafio: sentimento de risco nas atividades e na tomada de decisões.
4. Recompensa: sentimento de ser recompensado pelo trabalho bem feito, sentimento de justiça da política de promoção e remuneração.
5. Relacionamento: percepção de camaradagem e ajuda mútua na organização.
6. Cooperação: espírito de ajuda vindo dos gestores e subordinados.
7. Conflito: é a forma mediadora para solucionar de problemas.
8. Identidade: sentimento de pertencer à organização, por compartilhar objetivos pessoais com organizacionais.

9. Padrões: é o grau que a organização enfatiza as normas e processos.

Fonte: elaborada pelo autor (2022)

## 2.4 Motivação

Para Quenehen (2020, p. 44) “motivar significa mover para a ação”. significa mobilizar energia e esforço para atingir determinados objetivos. A gestão de pessoas pode otimizar comportamentos como estimular a criatividade, fazer planos de carreira e valorizar os colaboradores.

Polary (2015) identifica que os indivíduos possuem motivações próprias geradas por necessidades distintas, um fator intrínseco e individual, assim o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Para Robbins (2010) uma necessidade significa algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes.

Para Chiavenato (2012) a motivação se refere a tudo que serve como estímulo ou incentivo para que o ser humano realize suas ações. Desejo e receio, são forças que exercem poder sobre as decisões, comportamento e objetivos de cada pessoa e podem variar de individuo para individuo e mudar com o passar do tempo.

Nas palavras de Andrade (2018) é necessário identificar a percepção dos funcionários, pois funcionário que não percebe o incentivo e motivação em sua organização, sente-se desvalorizado e desanimado, comprometendo a cooperação nos afazeres e em suas relações.

Uma das teorias mais conhecida é a de Maslow, segundo Chiavenato (2012, p. 45) “as necessidades humanas estão sujeitas a uma hierarquia, ou seja, seguem uma escala. Isto significa que quando um indivíduo realiza uma necessidade surge outra”, deve buscar meio para satisfazê-la é um ciclo motivacional que provoca ação e reação, quando não se realiza gera frustrações, agressividade, má vontade e etc.

Herzberg propôs a teoria dos dois fatores, que para Chiavenato (2014) corresponde aos fatores higiênicos: salário, benefícios e política da empresa, está sob controle das organizações, não causa satisfação, mas a falta ou deficiência causa insatisfação, fatores motivacionais voltado para responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento, referente ao cargo ocupado e a

execução das tarefas está sob controle do indivíduo, responsável por provocar motivação, ambos devem estar presente.

## **2.5 Satisfação no trabalho**

Para Figueiredo (2012) a satisfação está relacionada ao desenvolvimento pessoal, realização e construção da identidade, para Luz (2012) é uma interação positiva quando atende as necessidades dos colaboradores e da organização. Por outro lado, Andrade (2018) afirma que depende de três componentes: valor, importância e percepção, um indivíduo pode dar maior importância à um melhor salário, outro pode dar maior importância à benefícios ou horário de trabalho flexível, vai depender da percepção de cada indivíduo.

Segundo Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Para sua implementação faz-se necessário ter algumas ações, conforme Quenehen (2020, p. 29) destaca em “preparar um ambiente de trabalho saudável, levantar as necessidades básicas de seu time, remunerar com salários compatíveis, desenvolver crescimento na carreira”.

Segundo Luz (2012) As organizações precisam promover o desenvolvimento dos seus recursos humanos a todos os níveis, com vista a Melhorar o ambiente e o desempenho dos indivíduos e das equipas, bem como avaliar as qualificações e as oportunidades de renovação, soa como um desejo positivo de satisfação associado à possibilidade de promoção e progressão na carreira.

Chiavenato (2011) menciona que organização deve ser capaz de proporcionar a cada grupo de trabalho uma relação de recompensa equilibrada, de forma que esse grupo considere essa relação justa, desta forma poderá contar com a continuada afiliação de seus funcionários, agindo contra externalidades negativas, pois não há barreira mais eficaz à motivação que a insatisfação com o salário quando comparado ao dos colegas.

Para Quenehen (2020, p. 29) “um indivíduo cujas necessidades não são atendidas não terá satisfação para desempenha suas atividades com qualidade”, acarretando uma série de prejuízos como queda na produtividade, desempenho, aumento da rotatividade e absenteísmo. Robbins (2010) destaca que está

relacionado ao fator interno como chefe e condições de trabalho que pode ser visualizado no fator higiênicos de Herzberg.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa se classifica a partir do ponto de vista de seu objetivo como pesquisa exploratória. Segundo Prodanov (2013, p. 51) “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar” e para Gil (2010, p. 27) “proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses” é flexível envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema e análise de exemplos que estimule a compreensão.

Referente ao procedimento técnico se classifica como estudo de caso. De acordo com Prodanov (2013) consiste no estudo aprofundado com vistas à obtenção de amplos e detalhados conhecimentos. O estudo de caso é uma pesquisa aplicada que busca aplicação prática de conhecimento para à solução de problemas sociais, para Gil (2010, p. 37) “consiste em um estudo aprofundado e abrangente de uma ou mais coisas, de forma que permita um conhecimento amplo e detalhado delas”.

Para apurar o clima organizacional foi utilizado um formulário que está contido no anexo A, e se refere ao modelo ou escala de Litwin e Stringer. Para Sousa (2014) destaca que é um dos mais antigos e populares indicadores, e Biz (2012) destaca que é usado para medir o clima em diferentes tipos de organizações.

Segundo Vásquez (2012, p. 53) “o clima organizacional é constituído através de um conjunto de fatores do ambiente de trabalho. Esses fatores podem ser medidos e observados pelos próprios indivíduos”, que são capazes de influenciar no comportamento e na motivação dos mesmos. A coleta de dados se deu por meio de questionário distribuído para os servidores em cargos administrativos, aplicado por acessibilidade, utilizando o Google Forms em perguntas fechadas que foram distribuídas sobre os 09 (nove) fatores do formulário expresso no (Anexo A) que aceitarão participar da pesquisa pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A).

foi utilizado a escala de concordância de Rensis Likert que possui 5 pontos, a parametrização foi realizada da seguinte forma muito satisfeito e satisfeito foi classificado como favoráveis, muito insatisfeito e insatisfeito como desfavorável e indiferente classificado como neutro. A instituição tem 60 profissionais no setor administrativo dos quais 27 responderam ao questionário, que representa 45% dos profissionais, para análise dos dados utilizou-se o software Excel.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto à variável estrutura, baseado na pesquisa, é um ponto favorável e unânime, seguindo a parametrização o somatório entre muito satisfeito e satisfeito, atingiu 100% de aprovação, uma vez que concordam que conhecem as regras e suas limitações de trabalho.

Gráfico 1: variável estrutura

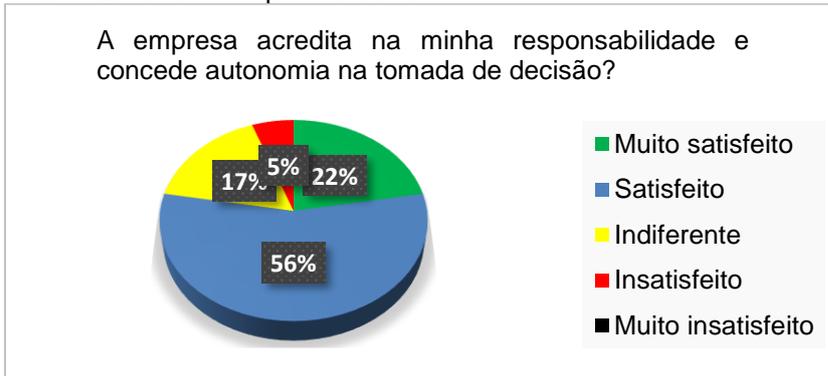


Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A estrutura proporciona vantagens para o funcionamento do negócio e para quem está envolvido com ele, ajuda a formalizar a delegação de tarefas e define os níveis de autoridade. De acordo com Luffat (1999) a estrutura organizacional é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização.

Quanto à variável responsabilidade, este construto é um ponto favorável. De acordo com a parametrização o somatório entre muito satisfeito e satisfeito, resultou em 78% dos profissionais favoráveis com a responsabilidade que lhe é atribuída e apenas 5% estão desfavoráveis e 17% são neutros.

Gráfico 2: variável responsabilidade



Fonte: Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A responsabilidade é atribuída a alguém confiável, que tem consciência sobre os atos que pratica e que prevê antes de agir as consequências, que busca práticas corretas, o colaborador se torna proativo alavancando seu desempenho. Para Chiavenato (2012, p. 121), “é a virtude maior que um profissional pode possuir, preocupação em cumprir o prazo ou dar satisfação no momento preciso, deve ser confiável”.

Referente à variável desafio, baseado na pesquisa, é ponto favorável, já que após a parametrização somando muito satisfeito com satisfeito, resultou em 89% dos respondentes favoráveis com a forma que são desafiados, contra 11% que são neutro.

Gráfico 3: variável desafio

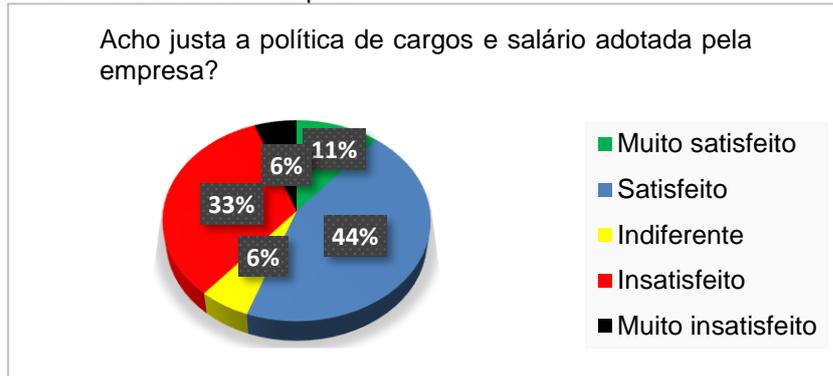


Fonte: Fonte: elaborado pelo autor (2022)

O desafio busca extrair o máximo do profissional, requer constante desenvolvimento e proporciona outras formas de pensar e agir, segundo Feltrin (2020, p. 32) “oferecer um desafio é importante para motivar os colaboradores. Além de reconhecer os colaboradores que se destacam, o desafio busca identificar talentos na empresa”.

Referente à variável recompensa, conforme ilustra a pesquisa, é uma variável desfavorável, que merece atenção pois afeta diretamente a satisfação e motivação, após a parametrização somando muito satisfeito com satisfeito resultou em 55% favoráveis, somando muito insatisfeito e insatisfeito resultou em 39% desfavoráveis e 6% neutro.

Gráfico 4: variável recompensa

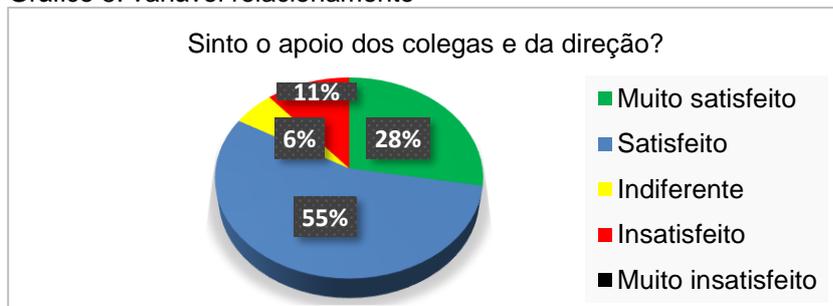


Fonte: Fonte: elaborado pelo autor (2022)

É importante atribuir um pacote de benefícios como uma forma de compensar pelo esforço e dedicação, sendo uma variável que majora a motivação e produtividade e de quebra diminui a taxa de turnover, a instituição deve agir o quanto antes, pois a variável inspira melhoras, para Feltrin (2020, p. 31) “estabelecer recompensas para posturas profissionais, tais como prêmio em dinheiro, por meio de dias de folga ou até mediante oferta de cursos profissionalizantes para os colaboradores que se destacarem e progresso na carreira”.

Quanto à variável relacionamento, conforme ilustrado é mais um ponto favorável, após a parametrização somando muito satisfeito e satisfeito resultou em 83% dos respondentes favoráveis com os colegas de trabalho e com seu superior, 11% desfavoráveis sendo necessário ter ajustes e 6% neutro.

Gráfico 5: variável relacionamento



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

É um ponto favorável, pois o ser humano necessita de interação dentro do ambiente que está inserido para se sentir bem. Em conformidade Bosco (2014, p. 36) “ambiente saudável pode gerar às pessoas mais prazer em trabalhar, é sentido no coletivo”.

Quanto à variável cooperação, baseado na pesquisa, após a parametrização somando muito satisfeito e satisfeito 83% dos respondentes estão favoráveis com a percepção de cooperação, 17% são neutro é uma variável favorável.

Gráfico 6: variável cooperação

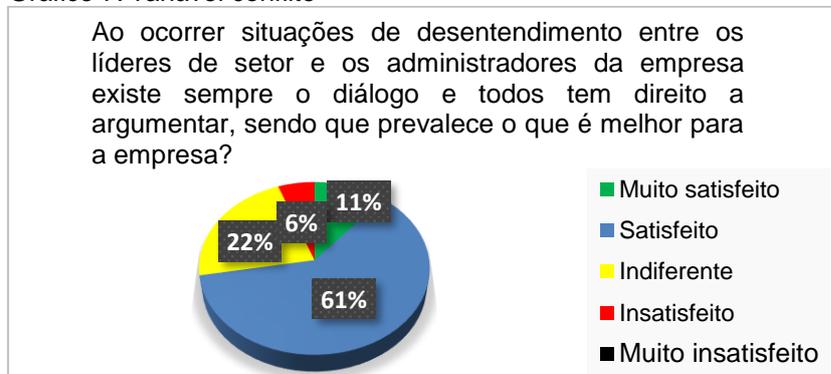


Fonte: elaborado pelo autor (2022)

É um construto favorável e que deve ter resiliência, é uma forma de interação para uma finalidade coletiva, para Reisdorfer (2014, p. 15) “é o ato de trabalhar em equipe com proatividade para alcançar um objetivo comum”.

Quanto à variável conflito, conforme a pesquisa, após a parametrização somando muito satisfeito e satisfeito 72% dos respondentes estão favoráveis com a forma que a instituição lida com conflitos, 6% estão insatisfeito e 22% são neutros.

Gráfico 7: variável conflito



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

É uma variável favorável, pois conflito é algo complexo e os profissionais são vistos como a base para o sucesso ou fracasso da organização. Segundo Berg

(2012, p.18) “o conflito é inevitável e sempre evidente. Entretanto, é necessário compreender as suas causas e saber lidar com ele, pois afeta diretamente no sucesso pessoal e profissional”.

Referente à variável identidade, conforme ilustrado na pesquisa, após a parametrização somando muito satisfeito e satisfeito resultou em 94% dos respondentes estão favoráveis com a identificação que possuem com a instituição e 6% se manifesta como neutro.

Gráfico 8: variável identidade

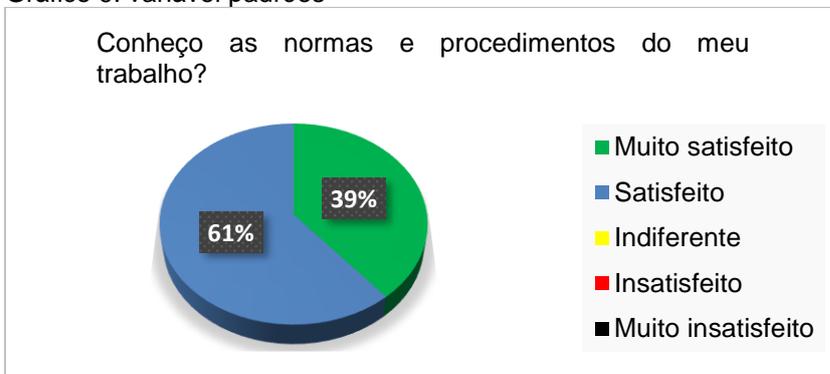


Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A variável é uma fortaleza que faz com que os profissionais cumpram suas funções com qualidade. Para Gomes (2017, p. 154) “envolve o sentimento de pertencer, lealdade e comprometimento à organização”.

Referente à variável padrões, conforme a pesquisa, após a parametrização somando muito satisfeito e satisfeito 100% dos respondentes estão favoráveis, confirmam que conhecem os processos e normas do seu trabalho e as exigências que devem ser cumpridas.

Gráfico 9: variável padrões



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

É uma variável favorável pois implica diretamente no seu rendimento, evitando falhas e perda de tempo. De acordo com Gomes (2017, p. 164) “cabe ao

administrador, ou ao dirigente maior da hierarquia, estabelecer regras e cabe aos membros da unidade de trabalho, por sua posição subalterna, apenas obedecer”.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através das análises realizadas, constatou que a instituição privilegia padrões, estrutura sobre normas e procedimentos e identificação que direciona a cumprir suas funções com qualidade, sendo estes considerado a fortaleza, pois atingiu margens favoráveis a cima de 90%.

Analisando as variáveis favoráveis é possível observar que os mesmos executam suas atividades com alegria, se motivam com os desafios, o relacionamento a cooperação e o reconhecimento ajudam a manter o clima saudável. Porém, há certa insatisfação relacionada a forma de recompensar onde estão insatisfeito com a politica de cargos e carreira e com salário, este construto é importante, pois evita fatores negativos como absenteísmo e turnover, e ainda ajuda a motivar e satisfazer os colaboradores, sendo um fator que merece ações corretivas.

Portanto, é importante realizar a pesquisa de clima organizacional anualmente ou a cada dois anos para fins de comparação e para Dias (2013) oferece informações acerca dos processos que determinam os comportamentos organizacionais, permitindo com isso introduzir mudanças planejadas, tanto nas atitudes e condutas dos membros, como na estrutura organizacional.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PESQUISA: gestão de pessoas: análise de clima organizacional numa Universidade pública na cidade de Imperatriz/MA.

1. Natureza da pesquisa: você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como finalidade analisar o clima organizacional.
2. Participantes da pesquisa: cargo administrativo.
3. Envolvimento na pesquisa: ao integrar a este estudo, você deve participar da coleta de dados que será conduzida pelo sr. Diorgines do Nascimento Monteiro, aluno do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL. A aplicação desses questionários deve durar mais ou menos 15 minutos e deverá ser realizado neste formulário do *Google Forms*. Você tem a liberdade de se recusar a participar em qualquer momento da pesquisa, sem que haja qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração, garantindo assim a obtenção de melhores resultados para este trabalho. Porém, se necessário preferir obter informações, você poderá entrar em contato com o pesquisador o sr. Diorgines do Nascimento Monteiro por meio do telefone (99) 9 8514-9813 (inclusive ligações a cobrar).
4. Riscos: a participação nesta pesquisa não traz riscos à sua pessoa. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos, conforme Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.
5. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome.
6. Benefícios: ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre questões relativas ao clima organizacional na Instituição pesquisada.
7. Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.
8. Consentimento: você pode a qualquer momento retirar seu consentimento, excluindo sua participação.

9. Conclusão: após a conclusão, está à disposição na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão ou junto ao pesquisador e Professor orientador um relatório contendo os resultados.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, concordo em participar da pesquisa.

Imperatriz/MA, 28 de junho de 2022.

---

Acadêmico pesquisador: Diorgines do Nascimento Monteiro

---

Professor Orientador: Thiago Sousa Silva

## ANEXO A – Modelo de Litwin e Stringer

- **Estrutura:** percepções dos trabalhadores sobre as limitações da sua atividade laboral no que se refere às regras, aos regulamentos e aos procedimentos.
- **Responsabilidade:** grau de liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
- **Desafio:** ponderação dos riscos sobre suas decisões e seu trabalho referente à sua função.
- **Recompensa:** percepção sobre a recompensa pelo trabalho executado de forma adequada, focando incentivos positivos e não punições.
- **Relacionamento:** nível de boa convivência geral e ajuda mútua percebido na organização.
- **Cooperação:** grau de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores para os subordinados.
- **Conflito:** sentimento de que os níveis superiores não apresentam restrições ao receber diferentes opiniões; contempla também a forma como a administração soluciona problemas.
- **Identidade:** sentimento de que os objetivos pessoais estão alinhados com os organizacionais, ou seja, o colaborador “veste a camisa”.
- **Padrões:** percepção sobre o grau de exigência do cumprimento de normas e processos.

Fonte: Sousa, Carla. **Cultura e clima organizacional:** compreendendo a essência das organizações, 2014, p. 105.

## REFERÊNCIA

- ANDRADE, Luciana Bortoncello Lorenzetti.; LAAT, Erivelton Fontana; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 17, n. 1, p. 54-83, fev. 2018.
- BOSCO, M. D. **Satisfação no trabalho**: Estudo de Caso na SACKE Indústria de Calçados Ltda. Brasil, 2014.
- CARDOSO, Arthur. **Clima Organizacional**. Belém, PA: E-book: Livraria Saraiva, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos**. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2012.
- \_\_\_\_\_. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri. SP: Manole, 2014.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional – Construção, Consolidação e Mudanças**. Editora Atlas. 2013.
- FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.
- FIGUEIREDO, J. M. D. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. 2012. 175 p. Dissertação (Mestrado profissional em sistemas de gestão) – Universidade Federal Fluminense Escola de Engenharia, Niterói, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Vilisa Rudenco. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**: UNIASSELVI, 2017.
- LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. Amstelveen: Copyright, 2017.
- LOUFFAT OLIVARES, J. E. **Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações**: o caso do Instituto de pesquisas energéticas e nucleares -IPEN. 1999. 199 f. + anexos Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós graduação em

Administração, faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e clima organizacional da escola**. v edição. Petropolis, RJ: Editora Vozes, 2017.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2012.

POLARY, Ilmar. **Gestão com pessoas – GP na administração**: a funcionalidade do sistema de GP e seus subsistemas. São Luís: EDUEMA, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUENEHEN, Romulo. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Contentus, 2020.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Introdução ao cooperativismo**: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª Edição. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena, Stiliano, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional pesquisa e diagnóstico**. 2 ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SANTOS, L. C. dos; VÁSQUEZ, O. A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, [S. l.], v. 17, n. 1, 2012. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/742>. Acesso em: 23 maio. 2022.

SILVA, Caio Camargo **Gestão de pessoas e equipes de vendas**. Curitiba: Contentus, 2020.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaber, 2014.