

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AGDA CAROLINE FERNANDES DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
um estudo de caso na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão - SEFAZ

São Luís  
2015

**AGDA CAROLINE FERNANDES DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Secretaria  
da Fazenda do Estado do Maranhão - SEFAZ**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória  
para conclusão do curso e obtenção do grau de  
bacharel.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Mary Ferreira

São Luís  
2015



**AGDA CAROLINE FERNANDES DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão - SEFAZ**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

---

Profª Drª Maria Mary Ferreira (Orientadora)  
Doutora em Sociologia  
Universidade Federal do Maranhão

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

*Dedico esse trabalho aos amores da  
minha vida: meus pais e ao dono do meu  
coração Diogo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Mais um ciclo se fechando, uma caminhada tão longa e quase interminável, não foi fácil chegar até aqui, não conseguiria sozinha e com isso deixarei meus verdadeiros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para a formação desse trabalho.

Agradeço a Deus por tudo que vivi até hoje e em especial pelos meus pais. Pai e mãe obrigada por tudo que fizeram por mim, por me dar educação e serem exemplos de vida. O meu amor e gratidão não tem limites, essa vitória é pra vocês!

Agradeço ao meu namorado Diogo por sempre estar do meu lado em todos os momentos. Obrigada meu amor, por me fazer acreditar que nada é impossível e por não desistir de mim, você foi a peça essencial dessa vitória. Te amo!

Agradeço ao meu irmão Hermesson por todo carinho e apoio nessa jornada e por me mostrar que precisamos lutar para vencer. Agradeço a minha sobrinha Sara por me proporcionar muitos momentos de alegria e por me fazer sentir algo tão maravilhoso e verdadeiro.

Agradeço a minha orientadora e amiga, professora Mary Ferreira por cada palavra de incentivo, por cada puxão de orelha e de ter tido paciência em me esperar, sou imensamente grata.

Agradeço a todos os meus professores por agregarem valor e conhecimento. Agradeço a todos os colegas da UFMA, por todos os momentos de diversão vividos nessa jornada.

Agradeço a todos os meus tios e tias por estarem do meu lado se alegrando com mais um passo dado, em especial ao meu tio Ná por todo o apoio e dedicação. Agradeço a todos meus primos por se alegrarem com minhas alegrias, em especial a minha prima-irmã Camila, por ter aturado meus choros, minha insegurança e por me dizer palavras tão bonitas quando mais precisei.

Agradeço a todos meus amigos e colegas, em especial a minha melhor amiga Dayane por me acompanhar por tanto tempo, e por me proporcionar tantos momentos de alegria. Agradeço a minha super amiga Marina por tudo que fez por mim, e por me incentivar a terminar essa monografia. Enfim, obrigada a todos que me ajudaram a realizar esse sonho, sem vocês não conseguiria.



*“Justo é qualquer coisa que Deus queira  
fazer.”*

*Leif Enger*



## RESUMO

A pesquisa de clima é uma ferramenta voltada para a análise do ambiente interno das organizações, a partir do levantamento de necessidades. Esse tipo de estudo auxilia os órgãos públicos a medirem a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente onde atuam. Construído a partir da leitura de Robbins (2009), Luz (2009) Chiavenato (2009) o estudo reflete a importância de pensar o ambiente de trabalho de forma harmônica levando em conta a satisfação dos trabalhadores para a obtenção de resultados mais satisfatórios. O campo estudado foi a Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ-MA e o objetivo geral foi analisar a satisfação dos servidores em relação aos indicadores que afetam o Clima Organizacional. Utilizou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. O instrumento para coleta dos dados consistiu-se em um questionário contendo perguntas fechadas. A amostra envolveu 148 servidores. A pesquisa identificou aspectos positivos e negativos ao clima organizacional da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ entre os pontos positivos destacam-se o relacionamento com o gestor e a imagem da organização. Entre os negativos destacamos a questão da segurança interna. Diante destas informações, o estudo proporcionará uma base eficaz aos gestores da SEFAZ-MA na tomada decisões, e também, servirá como metodologia referencial a administradores de Instituições públicas ou privadas.

Palavras-chave: Clima Organizacional, ambiente interno, percepção dos servidores.

## ABSTRACT

The climate survey is a dedicated tool for the analysis of the internal environment of organizations, from the needs assessment. This type of study helps public bodies to measure employee satisfaction in relation to the environment in which they operate. Built from reading Robbins (2009), Light (2009) Chiavenato (2009) study reflects the importance of thinking in harmony working environment taking into account the satisfaction of workers to obtain more satisfactory results. The studied field was the Ministry of Making - SEFAZ-MA and the overall objective was to analyze the satisfaction of servers for indicators that affect the organizational climate. It was used as methodology, literature, documentary and field. The instrument for data collection consisted in a questionnaire with closed questions. The sample involved 148 servers. The research identified positive and negative aspects to the organizational climate of the Secretariat of the Maranhão State Finance - SEFAZ among the positive points stand out from the relationship with the manager and the organization's image. Among the negative highlight the issue of internal security. Faced with this information, the study will provide an effective basis for SEFAZ-MA managers in making decisions, and also serve as a reference methodology to managers of public or private institutions.

Keywords: Organizational Climate, Internal environment, perception of servers.

## LISTA DE FIGURAS/ GRÁFICOS

Figura 1- Processo de desenvolvimento dos Recursos Humanos .....	20
Figura 2- Pirâmide da hierarquia de Maslow .....	24
Figura 3- Etapas para a Gestão do Clima Organizacional .....	37
Figura 4- Organograma da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão .....	42
Gráfico 1 – Identificação dos cargos .....	43
Gráfico 2 - A limpeza e organização das áreas da SEFAZ são adequadas? .....	44
Gráfico 3 - A segurança que a SEFAZ oferece é suficiente para sua proteção? .....	45
Gráfico 4 - Os equipamentos e ferramentas disponíveis oferecem condições adequadas para a produtividade exigida em seu trabalho? .....	45
Gráfico 5 - Relacionamento com o gestor/ liderança.....	46
Gráfico 6 - Relacionamento interpessoal .....	47
Gráfico 7 - Trabalho em equipe.....	47
Gráfico 8 - Comunicação/ informações na SEFAZ.....	48
Gráfico 9 - Satisfação/ motivação.....	49
Gráfico 10 - Desenvolvimento das atividades .....	49
Gráfico 11 – Capacitação .....	50
Gráfico 12 - Imagem da Organização e qualidade dos serviços .....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 A importância dos recursos humanos nas organizações .....	16
2.2 As pessoas como papéis fundamentais nas organizações .....	18
<b>3 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	<b>21</b>
3.1 Teoria da hierarquia das necessidades – Abraham Maslow .....	23
3.2 Teoria das necessidades – Clayton Alderfer .....	25
3.3 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg .....	26
3.4 Comparação entre as teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer .....	28
<b>4 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 Principais variáveis do clima organizacional</b> .....	<b>31</b>
4.1.1 Comportamento organizacional.....	31
4.1.2 Liderança.....	32
4.1.3 Cultura organizacional.....	33
4.1.4 Motivação .....	35
4.1.5 Relacionamento Interpessoal .....	35
4.1.6 Comunicação .....	36
<b>4.2 Pesquisa de clima organizacional</b> .....	<b>36</b>
<b>5 DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO – SEFAZ - MA.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Metodologia</b> .....	<b>39</b>
5.1.1 Universo e amostra .....	40
<b>5.2 Descrição da organização</b> .....	<b>40</b>
5.2.1 Apresentação da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ - MA.....	40
5.2.2 Estrutura organizacional.....	42
<b>5.3 Análise dos dados</b> .....	<b>43</b>
5.3.1 Identificação da amostra .....	43
5.3.2 Ambiente de trabalho .....	44
5.3.3 Relacionamento com o gestor/ liderança .....	46
5.3.4 Relacionamento interpessoal/ trabalho em equipe.....	47
5.3.5 Comunicação/ Informação na SEFAZ .....	48

5.3.6 Satisfação/ motivação .....	49
5.3.7 Desenvolvimento das atividades .....	49
5.3.8 Capacitação .....	50
5.3.9 Imagem da organização e qualidade dos serviços.....	51
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>51</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, ao longo dos anos, estão passando por grandes transformações, que causam impacto direto no modo como as pessoas encaram sua relação com o trabalho. A produtividade e o desempenho das empresas estão diretamente ligados ao comportamento das pessoas, que necessitam cada vez mais de atenção as suas necessidades, interesses e sentimentos, deixando de colocar em primeiro plano somente habilidades técnicas.

Enquanto sistemas abertos, as organizações estão sujeitas e expostas ao impacto destas mudanças, originárias do ambiente externo que, evidentemente, afetarão o mercado, os processos e as pessoas. A sobrevivência das empresas consiste em sua capacidade de promover ajustes no ambiente organizacional, demonstrando suas preocupações com os fatores internos (pessoas, valores, competências, etc.), já que estes aumentam as chances de maior competitividade frente aos fatores externos.

Quando o indivíduo ingressa no meio organizacional, seu objetivo consiste em satisfazer suas necessidades, sejam elas relacionadas a sua aceitação no grupo ou sua auto realização, havendo diversos fatores que o rondam e podem influenciar as relações de trabalho e sua satisfação. Robbins (2009) alega que a forma como lidam com as diferenças individuais cria climas entre as pessoas que influencia sobre toda a vida em grupo, principalmente no que se refere a comunicação, relacionamento interpessoal e o próprio clima do grupo, que pode causar satisfação ou insatisfação, e podem chegar a repercutir na organização.

Para compreender uma organização é necessário conhecer, dentre outros fatores, seu clima, uma vez que uma pesquisa de clima organizacional permite mensurar a percepção das pessoas em relação a seu ambiente de trabalho. A análise do Clima Organizacional surge para auxiliar as grandes, médias e pequenas organizações a compreenderem a percepção e a reação que as pessoas possuem a respeito das políticas, estrutura, práticas, processos e sistemas do local de trabalho. As pesquisas avaliam até que ponto as expectativas dos colaboradores estão sendo atendidas, quais suas principais necessidades e a qualidade do ambiente organizacional. Para isso é necessário diagnosticar periodicamente o clima organizacional.

As empresas estão investindo cada vez mais no capital humano, tratando as pessoas como um bem de valor a ser desenvolvido dentro da organização e uma das principais formas de medir o nível de satisfação que o colaborador tem em relação ao seu trabalho é a Pesquisa de Clima Organizacional.

Este trabalho tem o objetivo geral de analisar a satisfação dos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ em relação aos indicadores que afetam o Clima Organizacional. Os objetivos específicos são: analisar o ambiente de trabalho relacionado a limpeza, segurança, condições de serviço; analisar o relacionamento com o gestor/ liderança; analisar se há trabalho em equipe e como está o relacionamento interpessoal; analisar se há comunicação entre os setores; analisar se as informações são passadas no momento certo; analisar a satisfação/ motivação dos servidores; analisar o desenvolvimento das atividades; analisar se os servidores estão capacitados e por fim analisar a percepção que os servidores tem da SEFAZ.

A partir dos objetivos traçados o estudo levanta como questão central: Como os servidores da SEFAZ avaliam os fatores que influenciam o clima organizacional?

Para situar melhor o campo estudado, ressaltamos que a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão é uma organização pública que tem como principal objetivo administrar as finanças e a contabilidade do Governo, uma organização direcionada ao financeiro, mas que investe no setor pessoal. Desta forma podemos observar a relevância que a Pesquisa de Clima Organizacional possui dentro da organização, uma vez que esta contribui para o produto final, descobrindo as principais deficiências e reais necessidades de cada área, criando uma base de dados que compreende os aspectos positivos e negativos, que interferem no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Almejando uma melhor compreensão dos dados apresentados este estudo foi estruturado da seguinte forma: uma apresentação do referencial teórico no qual se discute de forma breve a história da Administração de Recursos Humanos, enfatizando a importância das pessoas nas organizações. Na terceira sessão abordamos os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, na quarta sessão o estudo sobre Clima Organizacional e na quinta sessão apresentamos a pesquisa realizada na SEFAZ – MA e em seguida à conclusão do estudo.



## 2 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é uma área estudada com um nível de complexidade bem acentuada, pois seu objeto de estudo é uma das partes mais valiosas que uma organização possui: as pessoas. Segundo Chiavenato (2008) a expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Para compreender melhor a dimensão do termo recursos humanos é importante lembrar que essa expressão surgiu no início do Século XX esse conceito tão usado hoje em dia, não era traçado com tanta facilidade.

Antigamente as Relações Industriais eram conhecidas como o mais próximo do que conhecemos hoje de Administração de Recursos Humanos, as Relações Industriais consistiam em uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, o cenário visto nas empresas no início do século XX era como se as pessoas e as organizações, embora inter-relacionadas, vivessem em compartimentos separados, com fronteiras fechadas, precisando de um mediador para poderem entender-se ou, pelo menos, reduzirem suas diferenças.

Chiavenato (2013) afirma que a Administração de Recursos Humanos, antes conhecida como Relações Industriais, foi considerada realmente necessária quando as tarefas exercidas nas organizações foram dotadas de uma maior complexidade, visto que a relação patrão/empregado foi tomando um rumo diferente. Antes tais relações eram praticamente inexistentes dentro das Organizações e de um momento para o outro começou a existir. Essa relação desconhecida para ambas as partes não poderia ter um rumo diferente a não ser de uma forma desordenada e sem parâmetros, as ideias começaram a entrar em conflito.

No início do Século XX, ainda nesse contexto de rápida industrialização e condições indefinidas e precárias de trabalho, a concepção de homem adotada pela área de pessoal era que o homem era motivado exclusivamente por recompensa salarial. Os empregados eram vistos pelos seus patrões apenas como fonte de dinheiro e nada mais, os poderosos não possuíam uma visão de que os empregados precisariam de condições seguras de trabalho para que a produção se tornasse algo prazeroso para ambas as partes.

Para Gil (2013), os trabalhadores nessa época viam-se desprotegidos, não tinham a quem recorrer, com isso houve eclosão de greves, obrigando os

patrões e os poderes políticos a tomar providência, a fim de evitar excessos por parte dos trabalhadores, sob pena de prejudicarem a produção afetando diretamente seus lucros.

Esse período coincide com as mudanças que a sociedade brasileira estava passando. Foi nas décadas de trinta, notadamente no governo de Getúlio Vargas que o Brasil deu os primeiros passos em termos de organização trabalhista. É neste governo que os trabalhadores conquistam jornada de 8 horas de trabalho e férias remuneradas. Os trabalhadores brasileiros até então não eram reconhecidos como trabalhadores, viviam-se relações de total degradação entre patrões e empregados. Com a deposição de Vargas e posterior ascensão na década de cinquenta a questão trabalhista passa a ter uma atenção especial no seu governo, tendo em vista sua busca de apoio junto aos trabalhadores.

Neste período o Brasil vai caminhando vagarosamente para a modernização, alinhando-se aos países capitalistas, principalmente aos Estados Unidos, nessa época a televisão chegou ao País ocasionando profundas mudanças nos meios de comunicação, vivia-se em uma efervescência cultural com uma intensa movimentação tanto na música quanto no cinema e teatro, esse também foi o momento em que o Brasil estava tendo mudanças na economia. Os sindicatos, associações e partidos começaram a se organizar através de grupos sociais, que proporcionariam grandes mudanças nas organizações.

As mudanças na economia nesse período atingiam ainda o setor industrial e o agrário, com isso houve a necessidade de consolidar as leis do trabalho. O então Presidente Getúlio Vargas e o ministro do trabalho Alexandre Marcondes trocaram as primeiras ideias sobre o assunto em janeiro de 1942. No dia 1º de maio de 1943 a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT foi sancionada pelo Presidente da República. Com essa consolidação os trabalhadores tiveram um grande instrumento de proteção, pois grande parte dos trabalhadores não tinham qualquer tipo de orientação a respeito dos seus direitos e se submetiam a qualquer tipo de trabalho para garantirem o seu próprio sustento e de suas famílias. Em seu segundo mandato Getúlio Vargas nomeou João Goulart como ministro do Trabalho que deu grande impulso as questões trabalhistas a partir de várias medidas entre as quais o rigoroso cumprimento da CLT e a revogação do atestado ideológico que cerceava o trabalhador sindicalizado de exercer atividade política, religiosa ou filosófica. (COLVERO; RIBAS, 2012).

Os trabalhadores já amparados e regidos pelas Leis Trabalhistas necessitavam agora não só apenas de um mediador que reduzisse os conflitos entre eles e as organizações, mas sim de uma administração das pessoas segundo a legislação trabalhista vigente.

Segundo Chiavenato (2008) ao redor da década de 1950 que o conceito de Relação Industrial começou a ser ampliado e ser denominado de Administração de Pessoal, com isso ficava mais claro o que o conceito tentava transmitir, os desafios continuavam constantes e crescendo de uma forma desproporcional. Ainda na visão de Chiavenato (2008) o conceito Administração de Pessoal foi sendo ampliado na medida em que as pessoas passaram a ser vistas não apenas como instrumentos de fazer dinheiro, destituídas de direitos, mas como recursos fundamentais para o sucesso organizacional, sendo considerados os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações possuíam para enfrentar os desafios pela frente.

Após esse período o Brasil viveu um longo período ditatorial, iniciado em 1964, quando os trabalhadores foram proibidos de se organizar e se manifestar. Havia ameaça constante de demissão e pressão constante no ambiente de trabalho. A ditadura militar é considerada um dos momentos mais conturbados da história do País, marcado por censura, perseguição e prisões políticas, pela supressão de direitos constitucionais, e ainda pela falta total de democracia. Repressão, prisões, exílios marca a vida de milhares de brasileiros que se manifestavam contrários ao regime militar. Os trabalhadores brasileiros sofreram muito revés e tiveram grande parte dos direitos suprimidos, entre eles o direito a organização política.

Ao comentar este período Vilela (2012, p.2) enfatiza que:

O governo passou a controlar, através de várias medidas, o movimento sindical, já presente na Consolidação da Legislação Trabalhista (CLT) vigente à época. Assim, estabeleceram-se regras restritas para a ocupação do espaço sindical, com candidatos sujeitos à avaliação pelo Ministério do Trabalho e pela polícia política. Quanto às mobilizações, apesar da garantia do direito de greve, o que se deu de fato, foi a proibição das greves políticas e de solidariedade, limitando-se quase que exclusivamente a greves para a cobrança de salários atrasados.

Esse período começou a se distender a partir do Governo de Ernesto Geisel (1974-1979) na medida em que os trabalhadores começaram a se manifestar contra o regime militar. Foram notáveis as greves na Região de Contagem/MG e no

ABC paulista. Nestas greves os trabalhadores tiveram um papel fundamental no processo de abertura que se instaurou no País a partir de então.

A partir da década de setenta as organizações redefiniram os setores que coordenavam a parte de pessoal ampliando sua percepção sobre a importância das pessoas na gestão das organizações. Os departamentos de pessoal passaram a ter maior abrangência, fazendo emergir o conceito de Administração de Recursos Humanos – ARH com a finalidade de envolver todas as necessidades dos trabalhadores.

Segundo Gil (1994, p. 13):

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Na concepção de Chiavenato (2008, p. 18):

A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis.

Na década de 70 quando o novo conceito surgiu, ainda podia-se perceber a Administração de Recursos Humanos - ARH sofrendo um grande erro que era a visualização das pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos, que necessitavam ser administradas pela organização ou por um órgão central da Administração de Recursos Humanos. Como todas as coisas que nascem a ARH também precisaria passar por um processo de maturação.

## **2.1 A Importância dos recursos humanos nas organizações**

Uma organização é constituída por pessoas capazes de se comunicarem, dispostas a contribuir com ação conjunta e que almejam alcançar um objetivo comum.

Na visão de Chiavenato (2008), a organização consiste em um sistema de atividades conscientemente de duas ou mais pessoas. Para esse autor a cooperação dos seres humanos se dá em virtude de nossas limitações individuais,

nos obrigando a ajudar e conseqüentemente formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar.’345

No início do século XX as teorias clássicas da administração consideraram que organizações são conjuntos de componentes interligados de maneira precisa e específica, cada qual com sua finalidade, unidas por linhas claras de comunicação, coordenação e controle. Segundo Pagliuso (2010) cada teoria abordava um lado das organizações, umas o fator humano, outras viam as organizações como sistemas abertos<sup>1</sup> e a interdependência entre estas e o meio ambiente.

A primeira a analisar as organizações foi a Escola das Relações Humanas que abordou sob a ótica da resistência que os trabalhadores ofereciam, consciente ou inconsciente, às condições degradantes de trabalho. Pagliuso (2010) afirma que a visão deles era que as conclusões alcançadas para uma organização seriam válidas para todas as demais. Acreditavam que as organizações não interagiam com o ambiente externo e com isso não sofriam as interferências vindas dele.

A Escola Comportamentalista analisou as organizações segundo suas estruturas informais, Pagliuso (2010) afirma que eles acreditavam que se explicando o comportamento humano tudo estaria resolvido, que poderia se prevê as situações, ficando mais fácil identificar os problemas. Consideravam que a motivação era um dos caminhos a ser seguido, podendo influenciar a mudança no comportamento do indivíduo e com isso sendo aplicado a qualquer organização.

Outra análise que surgiu ainda com base nas estruturas informais das organizações, mas não deixando de considerar as estruturas formais, foi a do Desenvolvimento Organizacional que partiu do pressuposto de que há um único modelo organizacional independente das circunstâncias e que as organizações devem adaptar-se sempre de forma planejada (PAGLIUSO, 2010).

Por fim, chegou-se a Teoria Contingencial, que recorre à teoria dos sistemas para entender as organizações. Para Pagliuso (2010) a teoria dos sistemas enfatiza a importância em que as organizações existem, o que alerta os gestores a observarem constantemente as mudanças nos ambientes em que suas

---

<sup>1</sup> “São os sistemas que interagem com o seu meio ambiente (ou ecossistema), sofrendo deles interferências que provocam distúrbios ou mudanças”. PAGLIUSO (2010, p.54)

organizações estão inseridas, bem como possibilita a geração de respostas operacionais e estratégicas mais adequadas.

Alguns pesquisadores desenvolveram modelos prescritivos e de diagnóstico, acreditando ser possível a identificação de doenças organizacionais e a prescrição de algum tipo de cura para cada uma delas, segundo Pagliuso (2010) um pesquisador chamado Morgan que deu parâmetros para que isso acontecesse, pois ele recorreu também a teoria dos sistemas para entender o que é uma organização e acreditou que a mesma era um conjunto de subsistemas de naturezas distintas, inter-relacionados, que devem ser consistentes internamente e adaptados às condições ambientais vigentes.

Com isso Pagliuso (2010) afirma que após a análise da feita pelo pesquisador, percebeu que o conceito de organização é bem mais amplo e que não existe “remédio” para os problemas organizacionais, afirmou que o grau de harmonia interna e de ajustamento com o ambiente é produto da decisão, atividade e inatividade humanas, de modo que a incongruência e o conflito são a regra geral.

## **2.2 As Pessoas como papéis fundamentais nas organizações**

As pessoas passam grande parte das suas vidas trabalhando em organizações, aprendendo a conviver e solucionar diversos conflitos que a rotina possibilita que aconteçam. A convivência em organizações acontece desde muito cedo, seja em um meio para fins lucrativos, religiosos, políticos ou educacionais, fazendo assim que as pessoas já tenham uma postura de comportamento a ser adotada precocemente.

O indivíduo é algo complexo de ser estudado, Chiavenato (2008, p. 57) afirma que “em cada relação a pessoa é diferente e, de alguma maneira, nova”. Com isso dificulta ainda mais a maneira de enxergar as pessoas e traçar um perfil único a ser estudado dentro da organização, tendo uma constância nos relacionamentos que elas se envolvem muito baixa.

Cada indivíduo tem sua singularidade constituída de valores e crenças talvez nunca vistos antes, quando trazidos para dentro de uma organização para se relacionarem com outros tipos de pessoas com hábitos e crenças totalmente diferentes mostram situações inusitadas e difíceis de serem solucionadas, tudo isso faz com que a organização se torne algo tão complexo e dinâmico a ser estudado.

Pagliuso (2010) compartilha desse mesmo pensamento quando afirma que o que caracteriza uma organização são as relações interpessoais entre os indivíduos que a compõem.

Para Pagliuso (2010, p. 27):

O constructo social que denominamos de organização é produzido pelas pessoas e o padrão de relações que elas estabelecem, caracterizado por valores, crenças, motivações, expectativas e outros aspectos inerentes à natureza humana. Assim, para compreendê-lo, precisamos entender um pouco da natureza humana.

As pessoas são essenciais para que exista a organização, Sertek (2006) afirma que as pessoas são prioridades para que as tarefas sejam executadas podendo assim nortear o desenho da organização e dos trabalhos envolvidos, influenciando o modo como se formulam os propósitos, como se processam informações e conhecimentos e como se motivam as pessoas no trabalho.

As empresas hoje em dia conseguem perceber a importância dos seus colaboradores, e o quanto o pessoal é parte fundamental para crescimento contínuo de uma instituição, procura-se hoje dar um maior sentido à toda ação humana que coordena, facilitando o relacionamento interpessoal.

Muitos pesquisadores afirmam que a empresa é a “cara” dos seus membros, estimulados pelos dirigentes de topo da empresa. Segundo Sertek (2006, p.109):

A empresa se desenvolve do âmago das pessoas. Corresponde ao estilo de vida dos que criam, é o reflexo do caráter dos que levam a cabo. Floresce a partir do modo de ser dos que a conduzem, é o fruto do espírito, do impulso e ânimo dos que a dirigem, e corresponde ao miolo existencial de seus homens.

Uma organização necessita de pessoas bem mais do que necessita de recursos financeiros e tecnológicos, os principais objetivos das organizações são traçados em consonância com objetivos pessoais de cada colaborador, são as pessoas que conseguem trazer a eficiência para as metas estabelecidas. Sertek (2006) afirma ainda que uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham.

O relacionamento interpessoal faz com que tudo se torne coerente, pois em uma organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos comuns, Maximiano (2006) analisa essa divisão do trabalho como um processo que permite superar as

limitações individuais por meio das especializações e dos recursos que a organização disponibiliza, realizando produtos que ninguém conseguiria fazer sozinho.

O conjunto de recursos faz com que a organização exista, Maximiano (2006, p.77) afirma que “as pessoas são o principal recurso das organizações, em essência as organizações são grupos de pessoas que usam recursos”, com isso pode-se analisar que objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização. Podemos entender melhor essa observação através da análise da figura 1 abaixo:

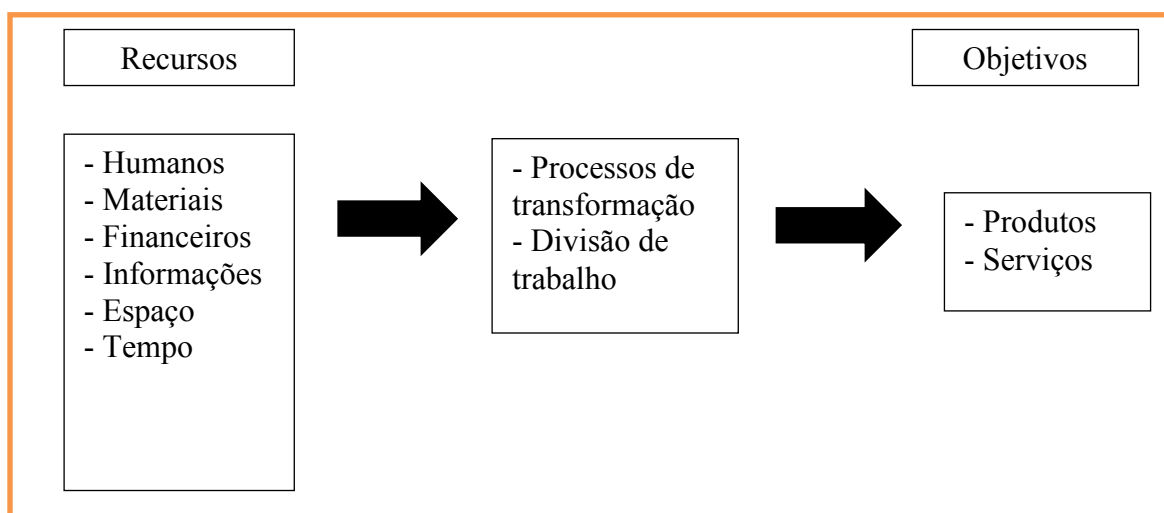


Figura 1: Processo de desenvolvimento dos Recursos Humanos.  
Fonte: Livro - Introdução à administração. Maximiano (2006, p.78 )

Os recursos humanos dentro de uma empresa necessitam de vários fatores para obterem os resultados esperados, muitos acreditam que apenas recursos financeiros são capazes de realmente motivar. Muitas pessoas podem não está se sentindo confortável com a tarefa que lhe foi designada, Sertek (2006) acredita que o homem não deve se ajustar a tarefa que lhe foi atribuída, mas a tarefa é que deve estimular um desafio de atingir um objetivo, afirma também que o ser humano é que deve configurar o sistema de trabalho em vez de ficar configurado por ele. A importância das pessoas na organização é incontestável, Sertek (2006) analisa que o eixo da empresa gira sobre os homens, o que interessam são as suas aspirações, que se configurarão em objetivos, suscitando neles o desejo de atingi-los. Para Sertek (2006) esse desejo em atingir os objetivos é denominado motivação.



### 3 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação dentro de uma organização é o que faz o ambiente de trabalho agradável, tornando as tarefas interessantes e desafiadoras, um colaborador motivado consegue enxergar além de um rotineiro trabalho a ser executado, procuram o domínio dele, tentam resolver os problemas e esforçam-se para ser inovadores. No entanto uma equipe desmotivada consegue obter todos os resultados reversos, sendo difícil a identificação dos motivos que estão tornando o ambiente de trabalho improdutivo e fadigado.

A motivação é, segundo Chiavenato (2008), um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que estimula um comportamento ou impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo da motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. Essas três dimensões do processo motivacional constituem a partida para a teoria motivacional.

Davis e Newstrom (1992) afirmam que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural afetando diretamente a maneira como as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. A dificuldade de analisar os fatores motivacionais são de uma grande complexidade, um estudo feito na Universidade de Havard pelo pesquisador David C. McClelland revelam que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram, como família, escola, religião e livros, com essa pesquisa ele acredita que na maioria da nações um ou dois dos padrões de motivação tendem a ser fortes entre os trabalhadores porque cresceram em ambientes semelhantes.

Segundo a visão de Davis e Newstrom (1992) existem quatro tipos de motivação, sendo elas motivação para a realização, motivação para a afiliação, motivação para a competência e motivação para o poder.

A motivação para realização na visão de Davis e Newstrom (1992) é a força que algumas pessoas possuem para vencer desafios e obstáculos na busca dos seus objetivos, almejando o sucesso elas sentem-se motivadas a continuar, a realização é importante em si mesma independente das recompensas que possam acompanhá-las, as pessoas com esse tipo de impulso têm o desejo de desenvolver,

crescer e progredir na escala do sucesso, para ela o dinheiro não é mais importante que a realização pessoal.

Como Sertek (2006) afirma que o dinheiro não é um motivador universal e que se a organização seguir apenas nessa linha de raciocínio ao invés de maximizar a eficácia, se autodestrua. Algumas vezes essa tentativa de reconhecer os esforços do colaborador apenas por dinheiro pode acabar afetando negativamente os outros planos motivacionais das pessoas e estas podem ser motivadas por incentivos externos que podem não ter ligação alguma com dinheiro.

A motivação para a afiliação é segundo Davis e Newstron (1992) um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais, acreditam que uma pessoa trabalha melhor quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho, esse tipo de motivação acredita também que as pessoas trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação e a parte mais importante dessa motivação é que escolham amigos para estarem por perto, a satisfação interior das pessoas acontece quando existe essa interação e desejam essa liberdade no trabalho para desenvolver esse tipo de relacionamento.

A motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade, essa visão de Davis e Newstron (1992) mostra que é necessário a satisfação interior e o reconhecimento que é recebido pelos outros, uma pessoa motivada por competência não almeja apenas o seu reconhecimento, espera um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interage. A sede por um trabalho de qualidade pode ser tão grande que a pessoa negligencia a importância dos relacionamentos humanos no cargo ou a necessidade de manterem níveis de produção razoáveis.

Uma motivação que seu objetivo maior é o de influenciar pessoas e mudar situações é a motivação para o poder. Segundo Davis e Newstron (1992) essa motivação é acompanhada pelo risco que a pessoa se expõe ao fazê-lo, pois a pessoa precisa saber identificar se o poder de influenciar é a nível pessoal ou institucional. Sendo institucional influencia para o bem de toda a organização, em outras palavras elas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceitas pelos outros. Todavia, caso as necessidades de poder sejam do tipo pessoal, este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido.

Os fatores que podem estar desmotivando o quadro de pessoal dentro de uma organização são muitos, alguns são fáceis de identificar como o caso da remuneração que muitos gestores acreditam ser um dos maiores motivos, mas muitas vezes essa visão de que o dinheiro é tudo acaba fazendo com que muitos líderes não tenham a verdadeira percepção do que está acontecendo achando que melhorando o salário irá resolver toda a questão.

Algumas teorias tentam delinear um melhor entendimento sobre as necessidades do ser humano, sabe-se que essas necessidades estão diretamente relacionadas ao comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, mostrando-se motivado ou não.

### **3.1 Teoria da hierarquia das necessidades – Abraham Maslow**

A Teoria mais lembrada quando se fala em motivação é a de Maslow. Este autor concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos.

As necessidades individuais de cada pessoa estão acima das necessidades organizacionais, com isso as organizações necessitam identificar de maneira coerente o que o indivíduo precisa para primeiro alcançar seus objetivos pessoais para só depois realizar os objetivos da empresa, quando a empresa não consegue identificar essas necessidades pode ser que alguma das partes sinta-se prejudicada por não está gerando total aproveitamento de seus esforços.

Davis e Newstron (1992) afirmam que as necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem em certa prioridade, na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, as pessoas colocam mais ênfase sobre as necessidades secundárias

A teoria da motivação humana de Abraham Maslow parte da ideia de que uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento, por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador.

Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano adepto da psicologia humanista que afirmava que a motivação está diretamente ligada à satisfação de necessidades, sua proposta de hierarquia de tipos de necessidades, conhecida como Pirâmide de Maslow é demonstrada através da figura 2 abaixo:



Figura 2: Pirâmide da hierarquia de Maslow  
Fonte: [www.suamente.com.br](http://www.suamente.com.br)

A Hierarquia das necessidades de Maslow estabelece cinco níveis em uma escala de prioridades do ser humano como demonstrado na figura 2. As necessidades são divididas em cinco níveis, sendo as fisiológicas básicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização.

As necessidades fisiológicas são as relacionadas à fome, sede e sexo, compõem o grupo primordial para Maslow. Esse nível de necessidades envolve a sobrevivência básica. Davis e Newstron (1992) consideram essas necessidades de nível mais baixo, pois acreditam que somente uma experiência especial tal como dois dias sem dormir ou um bloqueio na traqueia irá fazer com que seja evocada a natureza essencial das necessidades básicas do organismo.

O segundo nível é o de segurança que está relacionado a perigos e ameaças externas. Segundo Davis e Newstron (1992) nesse nível as necessidades são multideterminadas, elas servem de canal para satisfação de outras necessidades. Ele considera também que a segurança não está apenas direcionada a roubos, furtos ou atividades que agredem o físico, por exemplo, acreditam que o medo de ser despedido e não poder planejar o orçamento familiar pode talvez gerar uma maior insegurança do que o perigo de ser lesado fisicamente.

A necessidade social corresponde aos motivos de igual denominação, refere-se aos sentimentos de associação com outras pessoas e grupos, é da natureza do homem essa integração, essa necessidade diz respeito à participação e ao envolvimento social. Ainda na visão de Davis e Newstrom (1992) uma vez que as pessoas passam a maioria de suas horas no trabalho e no ambiente social, algumas das suas necessidades sociais podem ou deveriam estar sendo atendidas em tais circunstâncias.

O nível da autoestima diz respeito a necessidade de estimar a si próprio, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimar por outras pessoas. Segundo Lopes (1980, p.125), exemplos dessas necessidades são “o prestígio, poder, autoconfiança e outros que fazem com que as pessoas se sintam valorizadas e que os outros consigam perceber esse valor”.

O último nível da pirâmide de Maslow é o da auto realização, que significa ser tudo aquilo que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível. Este último nível representa a culminância das necessidades humanas de todos os níveis. Lopes (1980, p 126) afirma que “esse nível representa o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar pensamento criativo”.

As cinco necessidades estão divididas entre inferiores e superiores, Maslow acredita que para acontecer o crescimento e o desenvolvimento pessoal é necessário que as necessidades inferiores sejam em partes satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se motivadoras da conduta humana.

### **3.2 Teoria das necessidades – Clayton Alderfer**

Como um aperfeiçoamento da teoria de Maslow, Clayton Alderfer sugere a teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC). Essa teoria transforma os cinco grupos motivacionais de Maslow em apenas três, existência, relacionamento e crescimento. A teoria ERC foi baseada na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, porém com a intenção de melhor alinhamento da pesquisa. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), Alderfer seguiu a mesma linha de raciocínio de Maslow redefinindo as cinco necessidades hierarquizadas:

- Existência: inclui as necessidades fisiológicas e de segurança;
- Relacionamento: reúne as necessidades sociais e de auto estima.
- Crescimento: equivale a necessidade de auto realização.

A teoria proposta por Alderfer afirmou, ao contrário da de Maslow, que a conduta humana não obedeceria a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, a teoria ERC acredita que focar exclusivamente em uma necessidade de cada vez não será uma motivação eficaz.

Davis e Newstron (1992) afirmam que os três níveis podem estar ativos a qualquer momento, diferindo mais uma vez do modelo proposto por Maslow, acreditam que Alderfer sugere que a pessoa insatisfeita em qualquer um dos níveis mais altos pode retornar a concentra-se no nível mais baixo.

Em síntese o que a teoria ERC propõe é que quando há a progressão das necessidades de existência, depois nas relações e por último nas de crescimento, a pessoa experimenta um sentimento de satisfação, contudo a regressão entre os diferentes níveis de necessidades resulta em frustração. Um exemplo disso é quando uma empresa não oferece condições de crescimento para seus empregados e com essa falta de oportunidade eles poderão regredir para as necessidades de relações e socializar mais com os colegas de trabalho atrapalhando a produtividade dentro da empresa. Se a gestão conseguir reconhecer estas condições logo na partida, poderão ser tomadas medidas para satisfazer as necessidades frustradas até que o empregado seja capaz de procurar novamente o crescimento.

### **3.3 Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg**

A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg consistiu em uma pesquisa realizada com diversos profissionais. Ele pediu que os pesquisados pensassem em um momento de suas vidas em que se sentiram especialmente mal, pediu também que descrevessem as condições que os levaram a esses sentimentos.

Davis e Newstron (1992, p. 55) afirma que “o objetivo da pesquisa era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho”. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) a

categorização das respostas permitiu Herzberg separar aquelas relacionadas a satisfação no trabalho das relacionadas a insatisfação no trabalho.

Após analisar as resposta Herzberg, então, dividiu os relatos em dois fatores segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.152) são eles:

Motivacionais – são os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, as tarefas e as atividades relacionadas ao cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), a presença desses fatores produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Estão ligados a fatores internos.

Higiênicos – são os que dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. (ZANELLI;BORGES-ANDRADE; BASTOS 2004, P. 152).

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), os fatores higiênicos são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. Segundo Davis e Newstron (1992) nesta teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito.

Segundo Robbins (2002, p.155) “os fatores que levam a satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam a insatisfação”. Com isso os gestores que tentam eliminar os fatores que geram insatisfação, podem conseguir diminuir as reclamações no ambiente de trabalho, mas isso não implica na motivação do funcionário.

A teoria de Herzberg diferiu na teoria de Maslow no seguinte aspecto, enquanto Maslow direcionou sua pesquisa para um estudo da satisfação das necessidades em diversas áreas da vida, ele procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas especificamente.

Com isso a teoria dos dois fatores foi bastante divulgada e poucos são os gestores que não conhecem suas recomendações, entretanto segundo Robbins (2002) há também quem a critique. Algumas críticas afirmam que a teoria é limitada a sua metodologia, acreditam que quando as coisas estão indo bem as pessoas

tendem a tomar créditos para elas mesmas e quando não conseguem alcançar algo, culpam o ambiente externo.

Segundo Robbins (2002) a crítica ainda questiona a confiabilidade da metodologia que Herzberg adotou, afirma que os pesquisadores precisam fazer interpretações e podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira e outra semelhante de maneira diferente.

A teoria dos dois fatores como qualquer outra, possui suas falhas, no entanto, a popularidade da verticalização das funções nos últimos 30 anos, para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e no controle do próprio trabalho, pode ser em boa parte atribuída aos achados e as recomendações de Herzberg.

### 3.4 Comparação entre as Teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer.

<b>Teoria da hierarquia das necessidades – Maslow</b>	<b>Teoria dos dois fatores – Herzberg</b>	<b>Teoria das necessidades – Alderfer</b>
Auto realização e Satisfação	Trabalho em si, Realização, Possibilidade de Crescimento, Responsabilidade	Crescimento  Crescimento
Auto estima e Reconhecimento	Processo e Reconhecimento	Relacionamento
Pertencer ao grupo e Necessidades Sociais	Relacionamento com supervisores, com colegas, com subordinados, Qualidade do supervisor	Relacionamento  Relacionamento
Proteção e Segurança	Políticas Administrativas, Segurança e Condições de Trabalho	Existência  Existência
Necessidades Físicas	Salário	Existência

Tabela 1: Comparação entre as Teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer  
Fonte: Adaptado de Davis; Newstron (1992, p.57)

As semelhanças entre os modelos das necessidades humanas estão bastante evidentes, podemos observar na figura acima. Entretanto, existem também



importantes contrastes, Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

Segundo Davis e Newstrom (1992) as interpretações populares das três teorias: Maslow e Herzberg entendem que, dentro de uma sociedade moderna, a maioria das pessoas já tem os seus níveis de necessidades mais baixos satisfeitos e, por esta razão, buscam pelas necessidades mais altas; já Alderfer acredita que o fracasso na realização das necessidades mais altas pode gerar um interesse renovado pelas necessidades mais baixas, ou, de acordo com a teoria ERC, de existência.

Com isso, todos os três modelos indicam que antes de um gestor tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento, pois a recompensa pode gerar um efeito contrário daquele esperado. Todos os três modelos fornecem fundamentos para a compreensão do comportamento da pessoa dentro da organização, podendo ajudar nos fatores que podem estar motivando ou desmotivando o quadro de pessoal.

## 4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O ambiente complexo das organizações exige a melhoria contínua, seja dos processos, das pessoas ou dos índices de competitividade, para que o ambiente de trabalho seja dinâmico e transmita confiança aos clientes. Sabe-se que as organizações dependem dos colaboradores logo, para obter o crescimento, a competitividade e a confiabilidade é preciso conhecer o clima da organização.

De acordo com Luz (2009, p.12) “clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. O autor classifica o clima como algo abstrato, embora suas consequências se materializem passando então a ser algo tangível nas organizações.

O clima de uma organização exerce papel fundamental sobre os indivíduos que fazem parte dela, por vezes a própria empresa contribui para que a pessoa seja capaz de lidar com o ambiente. De nada adianta a empresa achar que oferece o que há de melhor para seus funcionários se estes não possuírem a mesma percepção. É necessário ter ciência sobre o que as pessoas sentem de fato e, a partir disso, gerenciar esse dado.

O retrato do nível de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho é o que define o clima. Segundo Luz (2009) o clima gera uma influência na produtividade do indivíduo, e conseqüentemente na empresa. Desta forma, o clima deve ser favorável e proporcionar as pessoas motivação, a organização deve demonstrar interesse, além de manter uma boa relação com os seus colaboradores.

Segundo Barçante e Castro (1995), ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos colaboradores, a organização estará tratando-o como um parceiro e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus bons resultados.

Nota-se que as avaliações de clima organizacional medem as diferenças das percepções dos empregados. Estas diferenças provocam reações distintas relacionadas a diversas práticas das chefias.

Chiavenato (2009, p.89) ainda afirma que:

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

Desse modo, tudo que diz respeito à organização, afeta os sentimentos, as percepções e a forma como as pessoas se sentem em relação à organização da qual fazem parte. “O clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores” (MAXIMIANO, 2009, p. 218).

Assim, o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os membros da organização, além de constituir-se num fator influenciador das mesmas variáveis. Sendo também o resultado das percepções que os funcionários têm em relação aos diversos aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação. Em outras palavras podemos definir clima organizacional como a “atmosfera psicológica” percebida pelas pessoas no ambiente de trabalho.

#### **4.1 Principais variáveis do clima organizacional**

Para que o clima organizacional seja pesquisado e investigado, é necessário analisar todas as variáveis que o constitui. É de grande importância que estas sejam conhecidas, para que a organização consiga fazer uma análise mais abrangente, e que consiga também o ajustamento destas ao ambiente organizacional.

##### **4.1.1 Comportamento Organizacional**

O comportamento das pessoas está relacionado às suas expectativas, ao alcance de seus objetivos, a interferência do ambiente em função de suas crenças e valores e as reações da pessoa sobre os aspectos mencionados.

Na visão de Kanaane (1999, p. 81)

Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

As pessoas possuem características que acabam interferindo no seu comportamento tanto fora, quanto dentro da organização. Chiavenato (2009) acredita que a proatividade, o fato do homem ser social e necessitar se relacionar com outras pessoas, a percepção que o indivíduo tem do ambiente fazendo uma

medição de quais fatores são favoráveis, ou não, para atender suas necessidades, afetam diretamente o comportamento organizacional. Essas diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos diversificados.

De acordo com Robbins (2002, p. 22):

Quando as pessoas entram em uma organização, elas se parecem um pouco com carros usados. Cada qual é diferente das demais. Algumas têm “baixa quilometragem” – foram tratadas carinhosamente e pouco expostas à força dos elementos. Outras são “malhadas”, tendo sido dirigidas em algumas estradas difíceis. Essa metáfora indica que as pessoas entram para as organizações com determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. As características mais óbvias são aquelas pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Essas características estão essencialmente intactas quando o indivíduo entra para os quadros da empresa e, em sua maior parte, pouco podem ser alteradas pelo esforço de gerenciamento. E, sem dúvida, têm grande impacto sobre o comportamento do funcionário.

Essas características pessoais interferem no comportamento das pessoas na organização, uma vez que inseridas no ambiente da empresa, reagem de maneira particular ao mesmo evento, levando em consideração suas aspirações pessoais, o grupo do qual participa, e o efeito produzido pela estrutura sobre suas ações, originando o comportamento organizacional, que tem influência direta em conseguir que as empresas trabalhem eficazmente.

Assim, para Robbins (2002), o comportamento organizacional se preocupa com o que as pessoas fazem nas empresas, e como estas são afetadas no desempenho pelo comportamento dos indivíduos. Robbins (2002) acredita que o comportamento é intencionalmente racional e pode ser previsto à medida que se conhece a percepção e o grau de importância de determinada situação para a pessoa.

#### 4.1.2 Liderança

A relevância da boa liderança para o sucesso de qualquer organização é afirmada por Robbins (2009, p. 154) quando diz que liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Em consonância com a ideia Chiavenato (2009, p.81) afirma que “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.”

As organizações necessitam de líderes para que possam atingir a sua eficácia. Segundo Diniz (2014, p.1) os líderes podem ser classificados em seis estilos:

1. Coercitivo: é o líder que diz à equipe o que fazer. O líder coercitivo é vigilante e tende a criticar o que está sendo feito errado, sem elogiar as iniciativas corretas.
2. Dirigente: é o líder com foco e visão em longo prazo e que garante a motivação de todos. Os líderes dirigentes conquistam as pessoas e criam um clima positivo que motiva cada integrante da equipe a dar o seu melhor.
3. Afetivo: é o líder que se esforça para criar harmonia dentro da equipe, dando mais atenção às pessoas do que às tarefas. O líder afetivo acredita que tratando bem os colaboradores serão recompensados com lealdade e alto desempenho.
4. Democrático: o líder democrático quer obter o melhor de sua equipe com decisões e responsabilidades partilhadas. Para alcançar o compromisso e o consenso, os líderes democráticos envolvem os membros da equipe nos processos decisórios.
5. Modelador: é o líder que acredita que sua forma de realizar o trabalho é sempre a melhor. Por isso, dá instruções detalhadas para ajudar os membros da equipe a realizar tarefas e espera resultados de grande excelência.
6. Treinador: O líder treinador investe tempo para entender os pontos fortes e fracos dos indivíduos e trabalha com eles para alcançar seus objetivos de desenvolvimento pessoal. O estilo se concentra na construção de capacidade a longo prazo, mesmo em detrimento do desempenho de curto prazo.

#### 4.1.3 Cultura Organizacional

Na atualidade, o tema Cultura Organizacional se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

A cultura organizacional pode ser definida como o “conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização”. (MEGGINSON 1998, p. 428). Dessa forma, entende-se que cada organização possui características, peculiaridades e ideologias diferentes, o que define seu modo de ser, bem como acontece com as personalidades de cada pessoa física.

Nota-se que Luz (2009) corrobora com a definição de Megginson (1998) acrescentando que a cultura organizacional influencia o comportamento de todos, e que ela se manifesta no cotidiano por intermédio das decisões, dos relacionamentos, estilos de liderança, pelo mobiliário, forma de comunicação, entre outros.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, valores compartilhados pelos membros de uma organização, crenças, verdades que influenciam o andamento das organizações, conseguindo afetar o interior e a formação, faz com que uma organização consiga se diferir da outra.

Para Luz (2009) é importante ressaltar que a cultura de uma empresa reflete os valores culturais da sociedade. A dissociação entre a cultura da empresa e a cultura do meio é impossível, pois as empresas estão vinculadas ao ambiente externo.

Um aspecto que Lima e Albano (2002) ressaltam é que muitas vezes as organizações estão inseridas em um mesmo contexto sócio econômico-cultural, porém apresentam características singulares, devido a inúmeras variáveis, como: o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a subcultura local com suas respectivas crenças e tabus, dentre inúmeros outros fatores que constituirão uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Com isso pode-se perceber o quanto o estudo da cultura organizacional é relevante, Luz (2009, p.68 ) aponta três razões que o justifica:

- a) é a cultura organizacional que define fronteiras claras para todos os membros da empresa; b) porque ela apresenta um modo consistente de abordar novas situações; c) porque ela ajuda a unir as pessoas, garantindo um padrão conhecido de sucesso.

É importante ressaltar que a cultura organizacional não é algo permanente, imutável, ela pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. Conforme salienta Lima e Albano (2002) a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, seus atores e com a conjuntura.

A cultura organizacional tem uma relação direta com o clima organizacional, pois o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização, num dado momento, já a cultura segundo Luz (2009) decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

#### 4.1.4 Motivação

A motivação é uma variável que afeta diretamente o clima organizacional, pois quando a pessoa não se sente motivada não consegue realizar nem seus objetivos pessoais e nem os profissionais. Partindo dessa premissa as empresas precisam estimular os colaboradores a conquistar seus objetivos pessoais e profissionais.

Na visão de Robbins (2002) motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, com isso vemos o quanto é necessário a motivação para que a execução das atividades sejam coerentes. Para enfatizar essa visão podemos citar a visão de Chiavenato (2008) que acredita que o motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

#### 4.1.5 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal implica uma relação social, ou seja, um conjunto de normas comportamentais que orientam as interações entre membros de uma sociedade.

No contexto das organizações, o relacionamento interpessoal é de extrema importância, pois, contribui para um bom ambiente dentro da empresa, o que pode resultar em um aumento da produtividade. No trabalho, esse relacionamento saudável entre duas ou mais pessoas é alcançado quando as mesmas conhecem a si mesmas, quando são capazes de se colocar no lugar dos outros, quando expressam as suas opiniões de forma clara e direta sem ofender o outro, são cordiais e têm um sentido de ética.

Segundo Robbins (2009) relacionamento interpessoal é a interação social relativa a qualquer contexto, na qual várias pessoas se reúnem com objetivos comuns. Nas organizações, é notório que grupos informais possuem uma capacidade potencial em controlar seus membros, e que conseqüentemente pode afetar a produtividade.

#### 4.1.6 Comunicação

Nenhum grupo vive sem a comunicação. Ela funciona como uma facilitadora e simplificadora da interação humana nas organizações. Sendo fundamental para que os membros expressem suas opiniões, fornecendo um meio para que as pessoas possam transferir para outras informações ou ideias.

Para Robbins (2009, p. 135):

As fontes de conflitos interpessoais são provavelmente, as falhas de comunicação mais citadas. Como nos comunicamos em cerca de 70 por cento do tempo que permanecemos acordados (escrevendo, lendo, falando, escutando), parece razoável afirmar que uma das forças mais restritivas ao bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz.

A comunicação também contribui com a motivação dos funcionários, quando recebem feedback de sua atuação dentro da organização, bem como quando lhes é esclarecido, os procedimentos de trabalho, a importância da qualidade deste e como deve agir para melhorar o seu desempenho. Além das contribuições citadas, a comunicação ainda atua no controle do comportamento das pessoas, principalmente em relação ao cumprimento e entendimento das políticas, normas e procedimentos repassados.

Sem dúvida a comunicação é peça fundamental em qualquer relacionamento, pois sem comunicação não haverá como expor os problemas e nem como resolvê-los.

#### 4.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para a avaliação do ambiente interno, por meio do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Na visão de Sório (s.d., p.1) a pesquisa de clima organizacional:

É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.



Este autor também indica as principais contribuições que consegue obter com a pesquisa de clima organizacional, são elas:

- O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes.

É importante ressaltar que a Pesquisa de Clima Organizacional deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e ser utilizada como meio de controle para os aspectos acima citados.

Pesquisas de clima não possuem padrões, e cada questionário é adaptado a realidade, cultura e linguagem dos colaboradores de cada organização. Segundo Chiavenato (2008) a gestão de clima comporta avenidas para a compreensão das organizações, permitindo que se avance no entendimento do desempenho organizacional.

A pesquisa de clima por si só, não caracteriza todo um processo de acompanhamento do ambiente organizacional. Somente é válida quando se assume um gerenciamento que é acompanhado ao longo dos anos, incluindo-se diversas outras etapas além da pesquisa. Segue figura 3 demonstrando as etapas para a Gestão do Clima Organizacional:

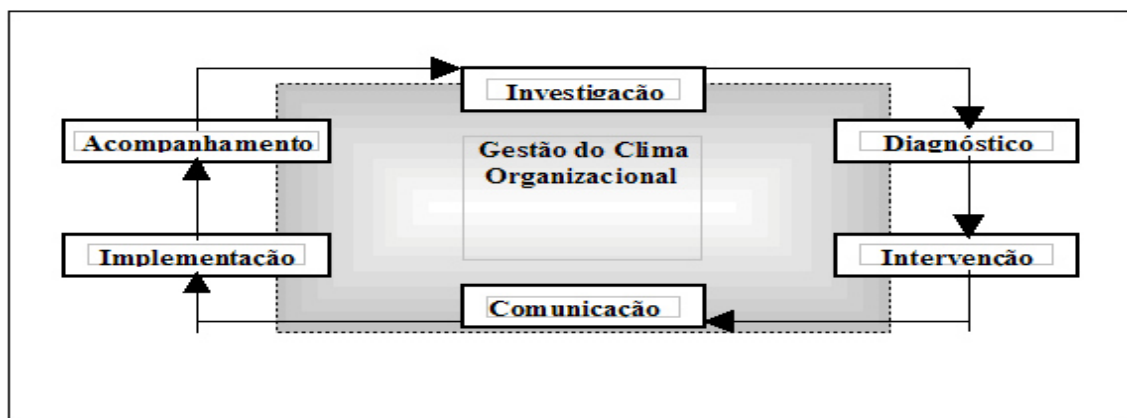


Figura 3: Etapas para a Gestão do Clima Organizacional  
 Fonte: <http://psicolatina.org/Siete/clima.html>

A descrição de cada etapa proposta por Bedani (s.d., p. 1) para a Gestão do Clima Organizacional segue da seguinte maneira:

1. Investigação: etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização;
2. Diagnóstico: tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;
3. Intervenção: elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados.;
4. Comunicação: elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados;
5. Implementação: concretização do plano de ações no ambiente organizacional;
6. Monitoramento: acompanhamento e (re)avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

## **5 DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ

Os estudos voltados para análise do Clima Organizacional são importantes para auxiliar as organizações a compreenderem a percepção e a reação que as pessoas possuem a respeito das práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas do local de trabalho. Tais estudos são também necessários para avaliar as expectativas dos empregados, suas necessidades, satisfação no ambiente de trabalho, visando harmonizar as relações para assim ter melhor desempenho dos mesmos. Para isso é necessário diagnosticar periodicamente o clima organizacional nas organizações.

A partir desta perspectiva este estudo visa analisar a satisfação dos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ em relação aos indicadores que afetam o Clima Organizacional.

### **5.1 Metodologia**

Em termos metodológicos as pesquisas podem ser divididas em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Com relação aos fins a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios, esta pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Em se tratando deste estudo podemos classifica-lo como sendo um exploratório devido ao fato de que na área pesquisada existe pouco conhecimento sobre o estudo, uma vez que na SEFAZ-MA ainda não foi realizado nenhuma pesquisa sobre o assunto. A pesquisa é também classificada como quantitativa, pois o levantamento de dados foi realizado através da aplicação de um questionário contendo perguntas fechadas dentro da instituição pesquisada.

Com relação aos meios, foram utilizadas as seguintes etapas:

- Pesquisa documental, por meio de investigação em arquivos e demais documentos do órgão;

- Pesquisa bibliográfica, tendo em vista que foram utilizados um conjunto de fontes tais como livros, artigos de periódicos impressos e sites para fundamentar as reflexões sobre o tema;

- Pesquisa de campo realizada no período de 18 de maio a 08 de junho de 2014, por meio de envio de questionário online aos servidores da SEFAZ-MA lotados na capital e nos interiores do Estado.

O questionário é composto por perguntas fechadas apresentando três opções de respostas: sim, não, às vezes, contendo 35 questões relacionadas ao ambiente de trabalho, relacionamento com o gestor/ liderança, trabalho em equipe/ relacionamento interpessoal, comunicação/ informações na SEFAZ, satisfação/ motivação, desenvolvimento das atividades, capacitação/ treinamento, imagem da organização e qualidade dos serviços.

### 5.1.1 Universo e amostra

As amostras, de acordo com Vergara (2007), são classificadas em dois tipos: probabilística, com base em procedimentos estatísticos e não probabilística. Com isso a amostragem escolhida para esta pesquisa é do tipo não probabilística, visto que os elementos são escolhidos pelo critério da acessibilidade e facilidade.

Nesta pesquisa, o universo ou população são todos os servidores lotados na capital e nos postos fiscais localizados no interior do Estado do Maranhão. Neste estudo foram obtidos uma amostra de 148 questionários devidamente preenchidos pelos participantes, de um universo de 1.356 (hum mil, trezentos e cinquenta e seis) aproximadamente. A amostra considerada representativa se constitui de 11% do total dos servidores da SEFAZ.

## 5.2 Descrição da Organização

### 5.2.1 Apresentação da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ

A Secretaria de Estado da Fazenda faz parte da organização Administrativa do Estado, sendo o órgão central responsável pelos Sistemas de Contabilidade e Finanças do Governo e tendo como uma de suas principais competências, dentre outras, o auxílio ao Governador do Estado na formulação das

políticas econômico-tributário, sendo fundamental o seu foco na eficiência da efetividade dos gastos públicos.

Busca-se juntamente com os demais órgãos da Administração Pública Estadual, adotar políticas públicas visando à realização dos gastos segundo os princípios administrativos.

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão tem atualmente 1.356 (hum mil, trezentos e cinquenta e seis) funcionários na capital e nos municípios do Estado.

O propósito de uma instituição é expresso por meio da sua missão, visão e valores. São esses elementos que devem direcionar os rumos da instituição e o comportamento, atitudes e decisões das pessoas no exercício de suas responsabilidades. Nesse sentido, é fundamental que os conceitos dos elementos que compõem o propósito institucional sejam internalizados pelas pessoas afim de que os resultados estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos.

A missão é a razão essencial da existência da instituição e define o que a entidade deve realizar dentro do contexto em que atua, sejam os produtos que cria os serviços que presta e os impactos que provoca. Com isso a missão da SEFAZ é definida da seguinte forma:

**Missão:** “Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do estado”. (MARANHÃO, 2014).

A visão de futuro é uma declaração que indica a direção em que se dirige a instituição nos próximos anos. A visão expressa atributos almejados pela entidade para o futuro, onde quer chegar, quem deseja ser, nos aspectos de sua realização institucional. É um marco de referência que define o rumo em que se direciona a entidade, permitindo focalizar esforços em uma mesma direção, vinculando o presente com o futuro. Pode-se dizer que a visão resume os aspectos essenciais do plano estratégico. É um elemento que deve ser utilizado para alcançar o comprometimento de todos com um propósito específico em um limite de tempo estabelecido. Com isso a visão da SEFAZ é definida da seguinte forma:

**Visão:** “Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados”. (MARANHÃO, 2014)

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão possui os seguintes valores estabelecidos:

Comprometimento: que consiste em dar o seu máximo dentro do período ao qual você foi chamado para trabalhar.; Credibilidade: está fundada na convicção de que a confiança que a sociedade deposita na administração é fator decisivo para o cumprimento voluntário da obrigação tributária; Equidade: consiste na adaptação da regra existente à situação concreta, observando-se os critérios de justiça e igualdade; Ética: é a fundamentação teórica para encontrar o melhor modo de viver e conviver, isto é, a busca do melhor estilo de vida, tanto na vida privada quanto pública; Transparência: pode ser definida de forma simples: os atos do setor público devem ser de domínio público. (MARANHÃO, 2014, p.)

A organização tem em seu calendário anual, pelos menos, dois treinamentos mensais que consegue abranger diversas áreas, do setor fiscal ao setor de recursos humanos. A SEFAZ incentiva o servidor a participar de treinamentos tanto internos como externos à organização.

### 5.2.2 Estrutura Organizacional

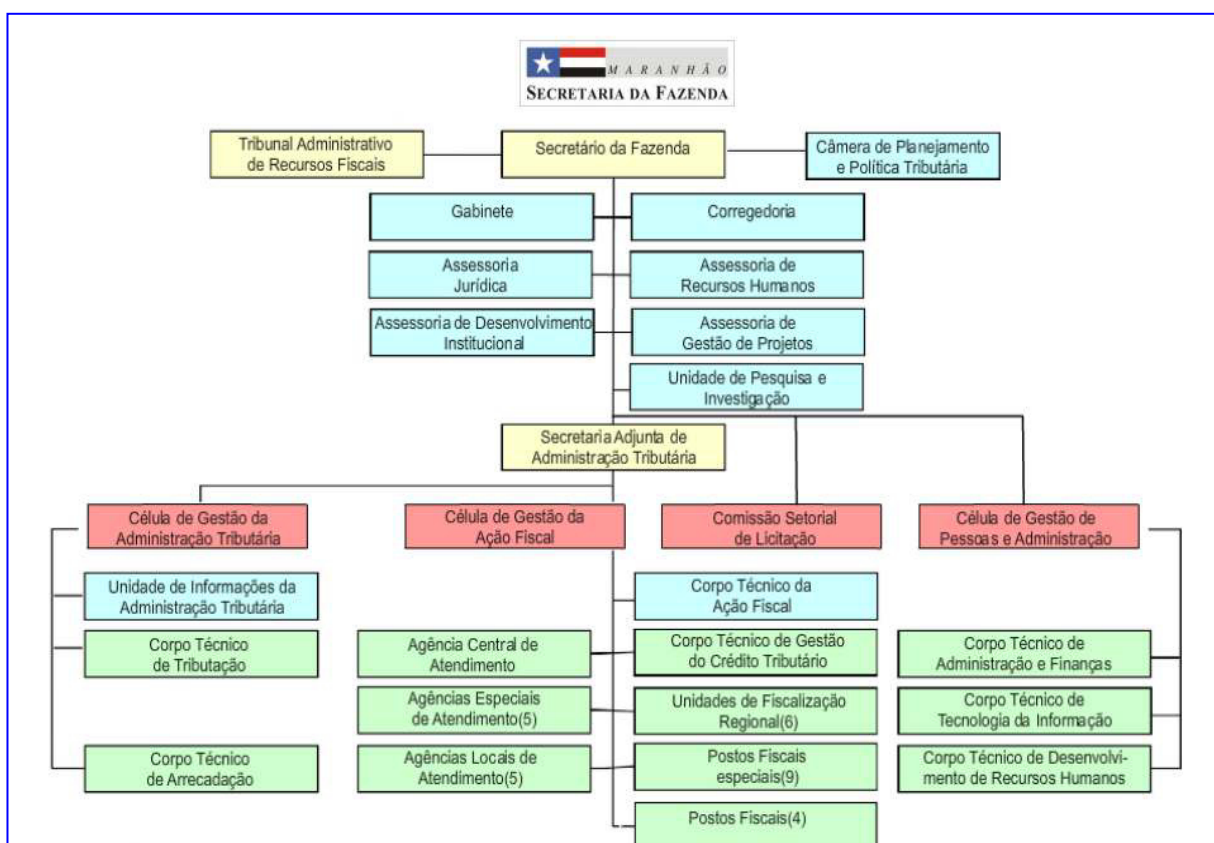


Figura 4: Organograma da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ.  
Fonte: Portal SEFAZ 2015.

### 5.3 Análise dos Dados

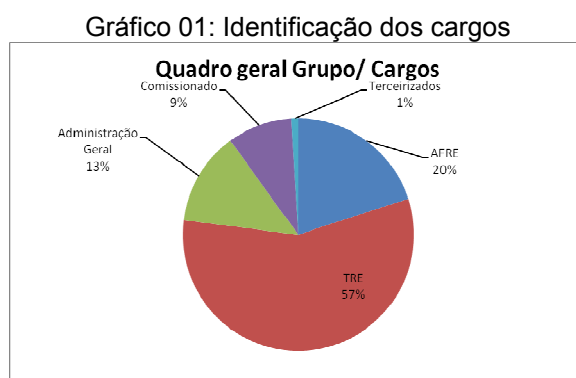
A Pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, que permite acompanhar o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, de forma a proporcionar, por meio de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas, a melhoria da produtividade e qualidade dos serviços, visando a consecução dos resultados almejados.

O principal objetivo é analisar o ambiente de trabalho na SEFAZ-MA e as variáveis que o influenciam, positiva ou negativamente, como comunicação, liderança, motivação, relacionamento interpessoal e outras, possibilitando a resolução dos possíveis problemas identificados.

O arquivo com o questionário online foi disponibilizado no email interno da Secretaria, no período de 18/05 a 08/06/2014. Para melhor compreensão dos resultados, o questionário foi dividido em categorias, apresentadas por meio de gráficos representativos:

- Ambiente de Trabalho;
- Relacionamento com o gestor/ liderança;
- Trabalho em equipe/ relacionamento interpessoal;
- Comunicação/ informações na SEFAZ;
- Satisfação/ motivação;
- Desenvolvimento das atividades;
- Capacitação;
- Imagem da organização e qualidade dos serviços.

#### 5.3.1 Identificação da amostra



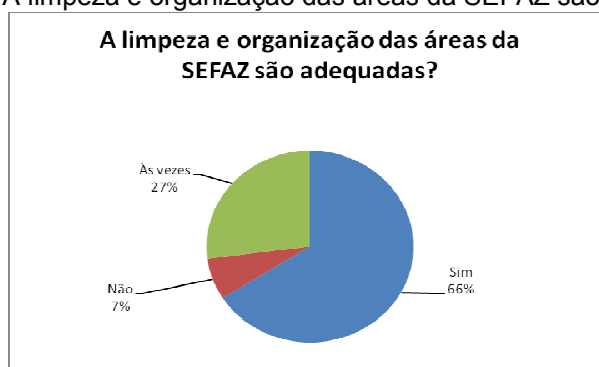
Fonte: Própria autora

O gráfico 01 representa a quantidade de servidores que participaram da pesquisa, sendo divididos por cargos. Destes pesquisados, 20% são Auditores Fiscais da Receita Estadual (AFRE), 57% Técnicos da Receita Estadual (TRE), 13% pertencem ao Grupo Administração Geral e 9% são representantes de cargos Comissionados e 1% cargos Terceirizados. Percebe-se que mais de dois terços dos servidores que responderam o questionário, fazem parte do quadro permanente da organização.

### 5.3.2 Ambiente de Trabalho

O fator, ambiente de trabalho, analisado nos gráficos 02, 03 e 04, estão direcionados ao ambiente físico da organização, sendo essencial o estudo desse, para análise do ambiente organizacional e a excelência na execução das atividades.

Gráfico 02: A limpeza e organização das áreas da SEFAZ são adequadas?

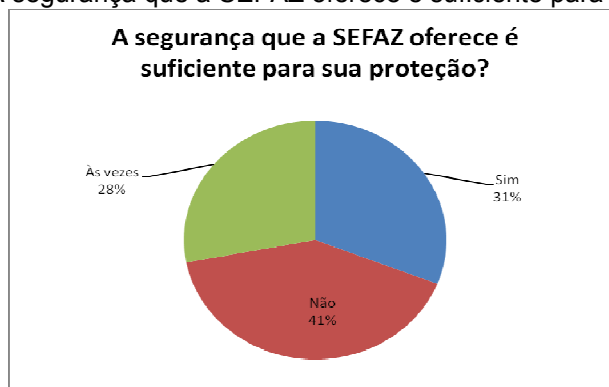


Fonte: Própria autora

O gráfico 02 nos mostra que 66% dos servidores consideram que a limpeza e a organização são adequadas. Segundo pesquisas feitas pela USGB (Green Building Association) “a influência da limpeza na saúde e no comportamento das pessoas é maior do que a maioria imagina. E isso se estende ao ambiente corporativo, refletindo nos resultados das companhias”. (LIMPEZA, 2015). Com isso percebe-se que pouco mais de um terço dos entrevistados não estão totalmente satisfeitos com a limpeza do ambiente físico na SEFAZ, fato este que poderá gerar futuros problemas à organização, caso esta insatisfação se agrave.



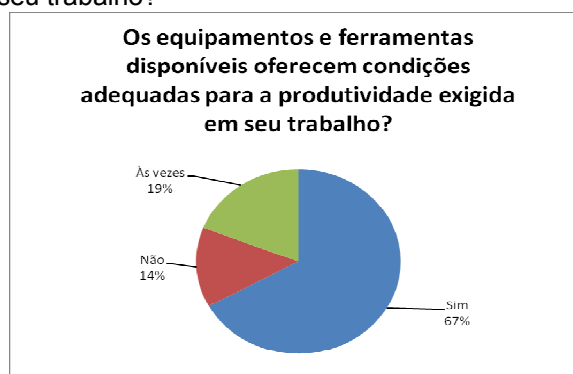
Gráfico 03: A segurança que a SEFAZ oferece é suficiente para sua proteção?



Fonte: Própria autora

O gráfico 03 mostra que a maioria dos servidores (41%), não estão satisfeitos com a segurança que a SEFAZ oferece quanto a proteção contra riscos, perigos ou perdas, é um dado preocupante, pois a segurança deve ser um fator básico para qualquer instituição, podendo assim refletir em outras áreas de maneira negativa. O gráfico 03 afirma que 31% dos servidores acreditam que a Instituição oferece um ambiente seguro e sentem-se protegidos, e 28% considera que às vezes sentem-se seguros e às vezes não se sentem. Esse resultado é considerado negativo para instituição, pois mais da metade dos servidores não consideram que SEFAZ promovem a segurança devida à todo tempo, devendo, portanto, rever sua política de segurança a fim de criar um ambiente de maior tranquilidade na organização.

Gráfico 04: Os equipamentos e ferramentas disponíveis oferecem condições adequadas para a produtividade exigida em seu trabalho?



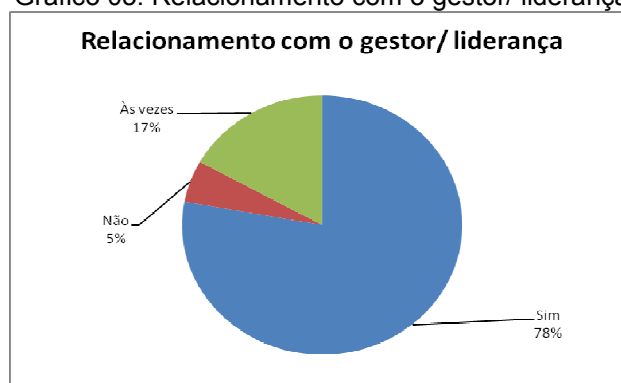
Fonte: Própria autora

O fato de que é necessário obter equipamentos e ferramentas disponíveis para qualquer execução de atividade é indiscutível. Com isso o gráfico 04 mostra

que a maioria (67%) dos servidores consideram os equipamentos e ferramentas adequados para a execução das atividades. Em contrapartida 14% dos servidores acham que os equipamentos e ferramentas não possibilitam a execução de suas atividades. Com isso percebe-se que 31% dos entrevistados colocam a qualidade de suas e ferramentas e equipamentos em questão.

### 5.3.3 Relacionamento com o gestor/ liderança

Gráfico 05: Relacionamento com o gestor/ liderança



Fonte: Própria autora

É evidente a relevância da boa liderança para os negócios, para o governo e para os incontáveis grupos e organizações que modelam nosso modo de vida, trabalho e lazer. Segundo Robbins (2009) o que define um grande líder são muitas explicações complexas, mas de uma forma bem simplória e objetiva, o que define um bom líder são seus liderados.

Com isso podemos notar que o relacionamento dos gestores da SEFAZ com a sua equipe é bem satisfatório, pois 78% dos servidores afirmam manter uma boa relação com seu gestor.

Pode-se ainda afirmar que não apenas a relação interpessoal estava sendo analisada, mas alguns aspectos importantíssimos foram explorados, como: aceitação de decisões da equipe, reconhecimento do trabalho, transmissão das informações, preocupação com o crescimento profissional da equipe, divulgação e discussão dos objetivos e metas da unidade, respeito às ideias da equipe. Apenas 5% afirmaram não ter uma boa relação com seu gestor.

### 5.3.4 Relacionamento Interpessoal/ trabalho em equipe

Gráfico 06: Relacionamento interpessoal

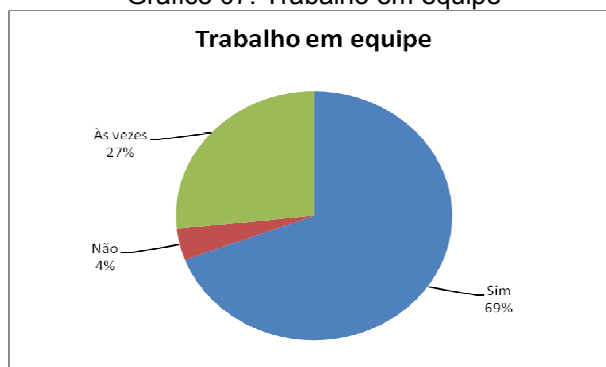


Fonte: Própria autora

Para se obter um ambiente organizacional agradável de trabalho é necessário vários fatores, entre eles o relacionamento interpessoal que é considerado um dos mais importantes. Segundo Costa (2003, p.18) quando se refere a produtividade de um grupo, afirma que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Com isso o relacionamento interpessoal é considerado positivo, pois 75% dos servidores afirmaram manter um bom relacionamento com sua equipe e com os demais funcionários da SEFAZ. Enquanto 4% afirmam não manter um bom relacionamento e 21% afirmam às vezes ter e outras vezes não ter um bom relacionamento.

Gráfico 07: Trabalho em equipe



Fonte: Própria autora

O trabalho em equipe mostrado pela pesquisa foi satisfatório, pois 69% dos entrevistados afirmam que existe trabalho em equipe e que as pessoas

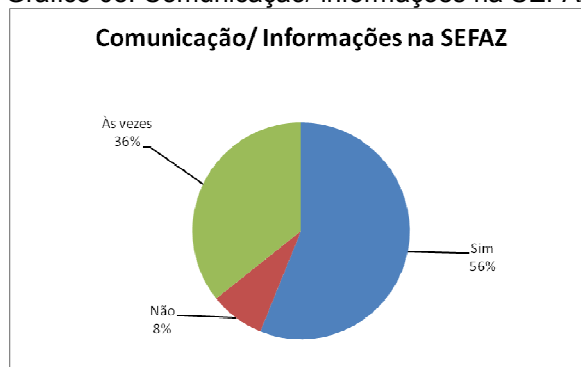
cooperam entre si. Apenas 4% afirmaram não existir trabalho em equipe na SEFAZ, e 27% concordam que as vezes existe o trabalho em equipe e outras vezes não.

Os dois aspectos analisados nos gráficos 06 e 07 foram positivos para a instituição, com isso podemos atribuir que existe um bom relacionamento e há trabalho em equipe que reflete a atuação dos gestores que executam bem suas funções, mostrado no gráfico 05, pois o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe está diretamente ligado a forma de liderar, pois o líder é acima de tudo um incentivador de bom relacionamento e cordialidade entre as pessoas.

Porém é necessário visualizar o fato de que nem sempre todos estão satisfeitos, visto que uma relevante parcela dos entrevistados responderam o quesito “às vezes”, o que pode denotar uma ligeira insatisfação a respeito dos temas trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, significando que tais fatos nem sempre acontecem positivamente.

### 5.3.5 Comunicação/informações na SEFAZ

Gráfico 08: Comunicação/ informações na SEFAZ

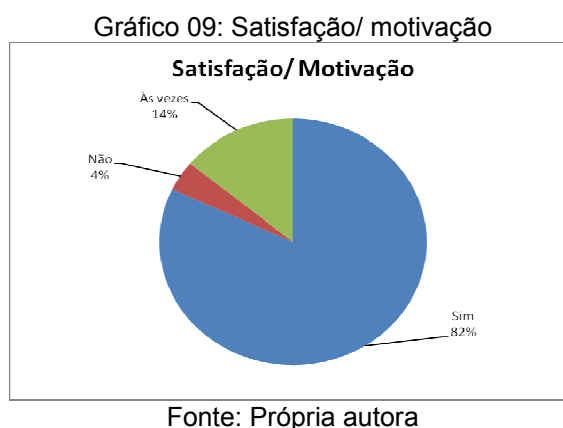


Fonte: Própria autora

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, pois é a através dela que as informações e as ideias conseguem ser transmitidas. Segundo Robbins (2009, p 136) “a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como está seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo”. Com isso os servidores afirmam que a comunicação na SEFAZ é satisfatória, quanto as informações repassadas no site, ou por outros meios, e são transmitidas de maneira clara chegando no momento certo. Entretanto 8% afirmam não haver comunicação interna, enquanto 36% observam falhas, pois as vezes a informação é passada

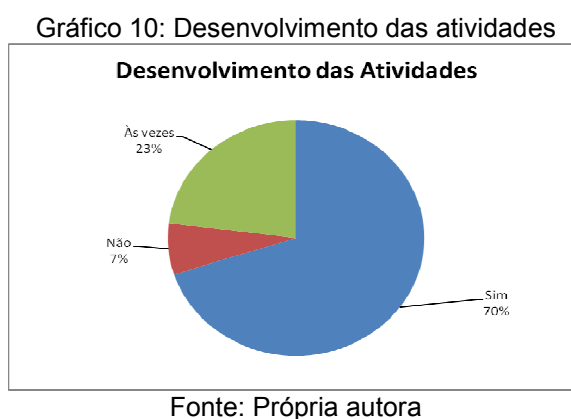
corretamente, outras vezes não. Os dados dos que apontam falhas e os que enfatizam as vezes as informações não são passadas corretamente somam 44%, dado considerado elevado, tendo em vista ser a comunicação um campo primordial em qualquer trabalho de gestão.

### 5.3.6 Satisfação/ motivação



Os servidores da SEFAZ mostraram através da pesquisa estarem satisfeitos com a organização e motivados para o trabalho representando 82%. Um dado muito importante e decisivo em todo o ambiente organizacional, pois a motivação é essencial para manter o servidor “vivo” dentro da organização. Observa-se que 4% dos servidores mostram-se desmotivados e insatisfeitos com a SEFAZ, e 14% parcialmente satisfeitos e motivados. Sugere-se um aprofundamento na busca de justificativas que definam os motivos da desmotivação tanto daqueles que responderam “não”, quanto dos que responderam “às vezes”.

### 5.3.7 Desenvolvimento das atividades

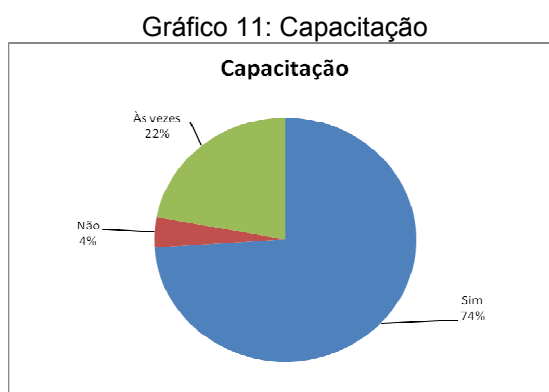


Observa-se que a maioria dos servidores (70%) afirma ter pleno conhecimento de suas atividades e sentem-se preparados para desenvolvê-las com excelência, um percentual bastante expressivo.

Correlacionando o gráfico 10 e o gráfico 04, percebe-se uma evidente semelhança, podendo atribuir-se essa clareza em desenvolver as atividades, à questão de possuírem ferramentas adequadas para trabalhar.

Enquanto 7% afirmam não ter um bom desenvolvimento nas atividades, e nem ter um conhecimento pleno das atividades que lhes foram direcionadas. Alguns servidores (23%) afirmaram ter parcialmente o conhecimento de suas atividades. Os 30% dos servidores que responderam não ter bom desenvolvimento ou um desenvolvimento apenas parcial de suas atividades, demonstram a urgência da SEFAZ investir em formação para que haja mais clareza das atribuições e assim evitar desperdício de atividades e insatisfação por parte dos servidores que podem estar se sentindo subaproveitados.

### 5.3.8 Capacitação



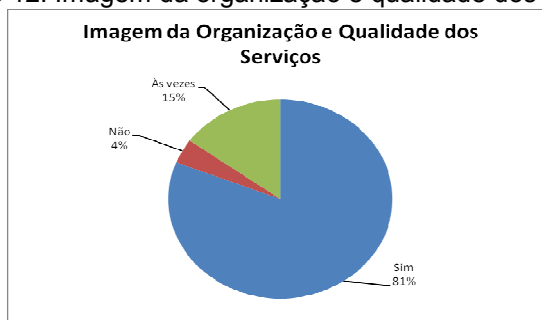
Fonte: Própria autora

A capacitação é muito importante para o crescimento de qualquer organização, pois os profissionais precisam aperfeiçoar suas habilidades. Profissionais capacitados conseguem pensar fora da caixa, e agregar valores e conhecimentos. A SEFAZ investe bastante em capacitação isso é evidente quando 74% dos servidores afirmaram sentirem-se motivados a aprender, ter conhecimento dos treinamentos oferecidos e de participarem.

Já 4% afirmaram não ter conhecimento e muito menos participar dos treinamentos ofertados. Podemos fazer uma relação com o gráfico 10, onde 7% afirmaram não ter conhecimento de suas atividades.

### 5.3.9 Imagem da Organização e qualidade dos serviços

Gráfico 12: Imagem da organização e qualidade dos serviços



Fonte: Própria autora

Os servidores em geral (81%) têm uma boa imagem da SEFAZ, consideram a instituição um bom lugar para trabalhar e que os servidores são comprometidos com a melhoria do atendimento e serviços prestados.

O quantitativo de 4% dos servidores que afirmam não ter uma boa imagem da organização representa um baixo quantitativo de insatisfação. No entanto, se faz necessário apurar de forma mais específica e qualitativa àqueles que opinaram por “às vezes”.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa de clima cria uma base de informações sobre a percepção coletiva que as pessoas têm da organização. Possibilita traçar um cenário do ambiente interno e corrigir os principais focos de problemas. O clima organizacional varia de acordo com a situação psicológica, momento motivacional de cada colaborador e a maneira de interpretar o contexto da instituição, por meio de informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

O estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ. Em decorrência dessa proposta, buscou-se nas literaturas especializadas na área de administração de recursos humanos, o embasamento necessário para uma melhor compreensão do tema clima organizacional, visto que é um tema bastante complexo pela sua abrangência.

A coleta dos dados foi realizada através dos questionários enviados aos servidores lotados na capital e nos municípios do Estado, e a análise dos resultados expôs a percepção dos servidores em relação ao ambiente organizacional, à estrutura organizacional ao nível de ambiente de trabalho (limpeza, segurança, condições de trabalho), comunicação, relacionamento interpessoal, relação com o gestor, a imagem que os servidores tem da organização.

Os resultados obtidos identificaram os pontos fortes e fracos do ambiente pesquisado. Como ponto fraco observou-se que os servidores não estão satisfeitos com a segurança que a SEFAZ oferece. No quesito limpeza, apesar da maioria considerar-se favorável, 27% dos entrevistados afirmaram que o grau de limpeza ainda não é satisfatório, desta forma recomenda-se que a organização dê uma maior atenção quanto a higienização do ambiente interno.

Ao analisarmos o campo da comunicação verificou-se que ainda existem falhas e muitos dos entrevistados esboçam um certo grau de insatisfação. Recomenda-se que haja um fluxo de informações mais aprimoradas entre os setores e utilizar melhor os meios de divulgação, como exemplo uma repaginação do portal Intrafaz (site interno da SEFAZ).

Ainda como ponto fraco, um terço dos entrevistados consideram que as ferramentas e os equipamentos disponíveis aos servidores não apresentam a qualidade ideal para execução das atividades. Supõe-se que as dadas ferramentas e equipamentos sejam eletrônicos de uso setorial, como computadores,



impressoras, scanners entre outros, dessa maneira recomenda-se uma maior intervenção do setor de tecnologia e manutenção para uma melhor adequação desses utensílios.

Com relação aos pontos fortes, nos quesitos: relacionamento com gestor/ liderança, relacionamento interpessoal/ trabalho em equipe, satisfação/ motivação, desenvolvimento da atividades, capacitação, imagem da organização e qualidade dos serviços, pode-se perceber que os servidores mostram-se em sua grande maioria satisfeitos. Em comparação, a quantidade dos servidores que responderam estarem plenamente insatisfeitos é relativamente baixa.

Através das pesquisas documentais foi possível explicar o histórico da organização, bem como se verificou a preocupação da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão – SEFAZ em oferecer capacitações para seus servidores, afetando diretamente os fatores analisados.

Ressalta-se a importância de levar ao conhecimento dos servidores o resultado da pesquisa e a necessidade de implementar ações que favoreçam a melhoria do clima organizacional, especialmente no que se refere aos aspectos analisados.

## REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente eterno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BOTTION, Ivan. **Teoria da Motivação de Maslow - Teoria das necessidades**. Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/teoria-de-maslow-a-teoria-das-necessidades-piramide-de-maslow.php>>. Acesso em : 21 maio 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed.. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLVERO, Ronaldo Bernardino; RIBAS, Vinicius de Lara. **Getúlio Vargas e o Ministério do Trabalho: a atuação de João Goulard (1953-1954)**. Jundiaí (SP): Paco Editorial, 2012.

COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf>>. Acesso em 20 jun 2015.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Cengage Learning, 1992.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

DINIZ, Abilio. **Estilos de liderança**. Disponível em: <<http://abiliodiniz.com.br/lideranca/lideranca/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 132 p.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em:<[http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)> Acesso em: 15 jun. 2015.

LIMPEZA do ambiente de trabalho influencia produtividade. In: Revista Infra. Disponível em: <<http://www.primeclean.com.br/apoiophp.php?pag=noticias&tit=Limpeza%20do%20ambiente%20de%20trabalho%20influencia%20produtividade&nc=123793>>. Acesso em 2 de junho de 2015.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 4. ed. São Paulo: Qualitymark, 2009.

MACÊDO, Evilânia. A Evolução Histórica do RH do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas. In: **Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 23 fev. 2015.

MEGGINSON, L. C; DONALD, M.C. **Administração conceito e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

MARANHÃO. Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão. **Organograma**. São Luís. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/pdf?codigo=1961>>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. (Orgs.). **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Instituto Chiavenato; Saraiva, 2010.

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. Curitiba: Ibpex, 2006.

SÓRIO, Washington. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.washingtonsorio.com.br/pdf/Artigo%20-%20PESQUISA%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>>. Acesso em 19 jun. 2015

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TEIXEIRA, Samara. CLT – A Consolidação das Leis do Trabalho. In: **Carreira e Sucesso**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/clt-a-consolidacao-das-leis-do-trabalho>> Acesso em: 25 mar. 2015.

VILELA, Janaína Alcântara. O papel do direito do trabalho e dos sindicatos na época da ditadura militar. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11964](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11964). Acesso em jun. 2015.

ZANELLI, José Carlos; BORGES – ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão - SEFAZ.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### QUESTIONÁRIO

Identifique seu Grupo Ocupacional ou Cargo:

( ) AFRE      ( ) TRE      ( ) Adm. Geral      ( ) Comissionado      ( )  
Terceirizado

<b>Ambiente de trabalho</b>			
	Sim	Não	Às vezes
1. A limpeza e organização das áreas da SEFAZ são adequadas?			
2. A segurança que a SEFAZ oferece é suficiente para sua proteção?			
3. Há ruído em seu ambiente de trabalho que interfere no desenvolvimento de suas atividades?			
4. Os equipamentos e ferramentas disponíveis oferecem condições adequadas para a produtividade exigida em seu trabalho?			
<b>Relacionamento com gestor/ Liderança</b>			
5. As decisões tomadas por sua equipe de trabalho são aceitas pelo gestor?			
6. Seu gestor repassa as informações necessárias para que desenvolva suas atividades?			
7. Está satisfeito com a maneira como é tratado pelo seu gestor?			
8. Seu gestor usa de educação e bom senso para orientar os colaboradores?			
9. Seu relacionamento com o seu gestor imediato satisfaz?			
10. Seu gestor estimula o trabalho em equipe?			

	Sim	Não	Às Vezes
11. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?			
<b>Trabalho em equipe/ Relacionamento interpessoal</b>			
12. O relacionamento interpessoal na SEFAZ é satisfatório?			
13. Há trabalho de equipe em sua unidade?			
14. Em sua área de trabalho as pessoas se relacionam de forma amistosa e educada?			
15. Quando alguém em sua unidade tem dificuldades no trabalho, os colegas buscam ajudá-lo?			
16. Confia nos colegas de sua unidade de trabalho?			
<b>Comunicação/ Informações na SEFAZ</b>			
17. As informações que você recebe na SEFAZ, referentes ao trabalho, chegam no momento certo?			
18. O site da SEFAZ e INTRAFAZ trazem informações que considera importantes e suficientes?			
19. As informações repassadas pela SEFAZ são completas?			
20. A comunicação entre colaboradores de diferentes unidades flui adequadamente?			
21. Os meios de comunicação interna na organização (memorandos, circulares, Intrafaz, quadro de aviso, e-mails) são claros e úteis e o mantém informado?			
<b>Satisfação/ Motivação</b>			
22. Você gosta do trabalho que desenvolve na SEFAZ?			
23. Sente-se motivado para o trabalho?			
24. Em sua área de trabalho a satisfação do cliente está acima de qualquer coisa?			
25. Para você, a SEFAZ está mudando para melhor?			

	Sim	Não	Às vezes
26. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da organização?			
<b>Desenvolvimento das atividades</b>			
27. Você tem pleno conhecimento de suas atividades?			
28. Sente-se preparado para desenvolver suas atividades profissionais?			
29. A quantidade de atividades que desenvolve diariamente é adequada?			
30. Em sua área de trabalho as pessoas se preocupam em desenvolver suas atividades com excelência?			
<b>Capacitação/ Treinamento</b>			
31. Sente-se estimulado a aprender?			
32. Tem conhecimento dos treinamentos oferecidos pela SEFAZ?			
33. Participa dos treinamentos ofertados pela SEFAZ?			
<b>Imagem da organização e qualidade dos serviços</b>			
34. Considera a instituição um bom lugar para trabalhar?			
35. Você acha que há um compromisso contínuo dos servidores com a melhoria do atendimento e dos serviços prestados?			