



MARTA APARECIDA DE SOUSA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA
ASSOCIAÇÃO DOS PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DA
CIDADE DE ITAPECERICA - MG**

**LAVRAS - MG
2021**

MARTA APARECIDA DE SOUSA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E
AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DA CIDADE DE ITAPECERICA - MG**

Monografia apresentada ao Colegiado do
Curso de Administração Pública, modalidade
a distância, como parte das exigências para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública.

Prof (a). Camila de Assis Silva
Orientadora

**LAVRAS - MG
2021**

MARTA APARECIDA DE SOUSA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E
AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DA CIDADE DE ITAPECERICA-MG**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN ANALYSIS OF AN ASSOCIATION OF
PARENTS AND FRIENDS OF THE CITY OF ITAPECERICA-MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 24 de novembro de 2021
Me. Fernanda Teixeira Franco Ribeiro UFLA
Me. Fabiane Fidelis Querino UFLA

Prof (a) Camila de Assis Silva
Orientador (a)

**LAVRAS – MG
2021**

DEDICATÓRIA

*À todos que diretamente ou indiretamente
contribuíram para que este trabalho fosse
concluído.*

Dedico

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas em todos os momentos, é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço à minha mãe Terezinha, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis de desânimo e cansaço.

Agradeço ao meu pai Júlio (*in memoriam*), que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e foi muito importante para mim. Ele me ensinou como se reerguer diante das adversidades da vida, por nunca ter medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar.

Obrigada meus filhos e irmãos, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Aos meus amigos e colegas de graduação.

Agradeço também a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

O clima organizacional consiste em um indicador de satisfação dos colaboradores e membros gerais de uma empresa, é uma ferramenta essencial para apontar como está o ambiente interno de uma empresa, ou seja, é a forma como os colaboradores veem a empresa e quando esta é bem clara e trabalhada os resultados são satisfatórios. Desta forma, as atitudes, o comportamento, os regulamentos, a comunicação, as metas e diretrizes são alguns dos exemplos que são avaliados em uma pesquisa de clima organizacional. O objetivo deste estudo é analisar os fatores que influenciam o clima organizacional na APAE da cidade de Itapecerica - MG. Especificamente, pretende-se identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho; apontar os fatores que impactam a motivação dos funcionários e; verificar os fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado por meio de um estudo de caso. Ademais, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada através da entrega de questionários, nos quais foi possível observar a visão dos colaboradores que trabalham na instituição sobre o clima organizacional e sobre a satisfação do trabalho. Entendeu-se que quanto melhor o resultado da pesquisa de clima organizacional melhor será a permanência em um ambiente de trabalho saudável.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Ambiente de Trabalho Saudável. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The organizational climate is a satisfaction indicator for employees and general members of a company, it is an essential tool to point out how the internal environment of a company is, that is, it is how employees see the company and when it is doing well. clear and crafted the results are satisfactory. Thus, attitudes, behavior, regulations, communication, goals and guidelines are some of the examples that are evaluated in an organizational climate survey. The aim of this study is to analyze the factors that influence the organizational climate in APAE in the city of Itapecerica - MG. Specifically, it is intended to identify the level of satisfaction of employees in relation to their work; point out the factors that impact employee motivation and; verify the factors that generate job satisfaction and dissatisfaction. This is a qualitative study, carried out through a case study. Furthermore, bibliographical research was used. Data collection was carried out through the delivery of questionnaires, in which it was possible to observe the view of employees who work at the institution on the organizational climate and on job satisfaction. It was understood that the better the result of the organizational climate survey, the better the permanence in a healthy work environment will be

Keywords: Organizational Climate. Healthy Work Environment. Strategic Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Ciclo Motivacional.....	17
Figura 2 Hierarquia das Necessidades (Maslow).....	19
Figura 3 Teoria ERC Hierarquia das Necessidades.....	20
Figura 4 Características das Necessidades de Afiliação, Poder e Realização.....	21
Quadro 1 Sistema Administrativo e Organizacional.....	25
Quadro 2 Motivação Profissional.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Clima Organizacional	13
2.1.1 Cultura Organizacional	15
2.2 Motivação	16
2.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow	18
2.3.1 Teoria Existência, Relacionamento, Crescimento (ERC) de Clayton Alderfer	20
2.4 Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE como Organização Educativa	22
3 METODOLOGIA	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXO A	31

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2015), o clima organizacional refere-se a um estado do ambiente interno existente entre os membros de uma organização e está relacionado diretamente com a satisfação. Sendo assim, um clima organizacional favorável à satisfação no trabalho impacta positivamente na atuação dos colaboradores, pois está diretamente ligado ao desempenho de suas atividades. Diante disso, o colaborador se sente motivado para desempenhar as suas funções e contribui beneficentemente para a organização (DINIZ, 2013).

As análises referentes ao clima organizacional procuram detectar os fatores que impactam negativamente ou positivamente no clima (BITENCOURT et al., 2010). Nesse cenário, a empresa é a parte mais interessada em conhecer esses fatores, visto que o desenvolvimento da organização está ligado com o comprometimento de seus colaboradores (GIL, 2016) e, o comportamento destas pessoas no ambiente de trabalho impacta na forma de como elas irão desempenhar o seu trabalho, nas suas atitudes dentro da empresa e nos seus relacionamentos interpessoais.

A permanência no mercado de trabalho depende do bom desempenho das pessoas nas funções que exercem. Nesse sentido, entende-se que o ser humano motivado possui maior comprometimento em realizar um excelente trabalho, dentro da organização que atua (VERGARA, 2016). Segundo Gil (2016), a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade. Assim sendo, um clima organizacional favorável contribui para um trabalho mais eficiente dos funcionários e, conseqüentemente, a organização irá alcançar os resultados esperados.

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) está atuando no Brasil há mais de 66 anos em busca da educação de pessoas que possuem alguma deficiência, desta forma, possui uma estrutura física totalmente adaptada a mais variada deficiência física ou intelectual. Os professores são habilitados para trabalharem os alunos com limitações físicas ou intelectuais e ela se tornou uma instituição de ensino especializada somente a este público-alvo. É uma entidade filantrópica que recebe repasses públicos e ajuda da comunidade.

O estudo ocorreu na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade de Itapeverica-MG, município de pequeno porte a qual possui a unidade da escola APAE há mais de 20 anos. Conforme disposto acima, tem-se o seguinte problema: Quais os fatores que influenciam o clima organizacional na APAE da cidade de Itapeverica-MG?

Acredita-se que uma boa estrutura organizacional, lideranças preparadas e atuantes, condições dignas de trabalho e treinamentos possam contribuir para um clima organizacional

favorável, mas estes, por si só, não promovem total satisfação, é preciso ter bons salários, benefícios e qualidade de vida no trabalho (MOREIRA, 2008).

Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório ao qual pretende-se investigar o clima organizacional da APAE da cidade de Itapecerica – MG, visando responder os objetivos propostos, por meio de artigos e publicações referentes a temática.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo consiste em analisar os fatores que influenciam o clima organizacional na APAE da cidade de Itapecerica - MG.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho;
- ✓ Apontar os fatores que impactam a motivação dos funcionários;
- ✓ Verificar os fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho.

1.2 Justificativa

O clima organizacional deve ser um fator de grande preocupação das organizações, considerando que ele exerce forte influência na motivação, na satisfação e no desempenho dos colaboradores, o que torna este estudo de suma relevância. Um clima organizacional desfavorável traz diversos transtornos para a empresa, como a falta de motivação, de comprometimento com o trabalho e a queda na produtividade (SIQUEIRA, 2008).

Além destes, pode-se destacar a elevação do *turnover* que se refere à rotatividade de colaboradores na empresa ou em uma determinada função, pois quando os colaboradores estão insatisfeitos com a empresa, a tendência é de buscarem novas oportunidades no mercado de trabalho (MOREIRA, 2008).

As instituições como as APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) trabalham constantemente na busca de preparar os seus alunos para serem inseridos em escolas tradicionais, quebrando assim, os paradigmas de que os portadores de deficiência precisam estudar em instituições específicas. A rede de ensino regular trata-se de um ambiente da área da educação que por mais bem estruturado que esteja, sempre acontece fatos estressantes ou

que possam comprometer o clima organizacional. A unidade APAE Itapecerica conta com a prestação de serviços há um bom tempo e tem colaboradores que está na equipe há um bom tempo o que o torna um ambiente relevante para o estudo (APAE ITAPECERICA, 2021).

A organização citada promove um processo de ensino diferenciado, com diversos profissionais que atuam em um mesmo ambiente. Diante disso, entende-se a relevância de explorar e estudar o clima organizacional de uma unidade da APAE, na qual foi escolhida a pertencente ao município de Itapecerica – MG, com o propósito de descobrir os desafios em manter um clima organizacional equilibrado e uma equipe produtiva e satisfeita.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão serão abordados os conceitos de clima organizacional, bem como os fatores que o compõem; o que é pesquisa de clima; além de uma visão ampla sobre as teorias motivacionais e a importância da motivação para o ambiente empresarial.

2.1 Clima Organizacional

Segundo Siqueira (2008), o clima organizacional refere-se às influências do ambiente interno da empresa, no comportamento dos indivíduos e como o trabalho pode afetar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como a qualidade de vida dos mesmos e a eficácia da empresa.

Em 1990, o assunto ganhou destaque no mundo do trabalho, devido ao avanço tecnológico, à globalização e à constante exigência das empresas para com os colaboradores, além da necessidade de desenvolver ambientes mais saudáveis e motivacionais. O clima organizacional não pode ser confundido com clima psicológico, que é composto pelos elementos afetivos, ou seja, a conexão individual no ambiente organizacional. O termo não deve ser confundido também com satisfação no trabalho, pois, satisfação está relacionada “ao julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (BRIEF; WEISS, 2002, p. 2006).

No que tange ao índice de satisfação, ele verifica se funcionário gosta ou não de alguns itens do ambiente da empresa e o clima organizacional está relacionado à percepção, à descrição da presença ou ausência destes itens. Por isso, ao aplicar a pesquisa de clima podemos obter resultados que indiquem se há a presença ou a ausência de fatores que proporcionam satisfação aos trabalhadores (SIQUEIRA, 2008).

O clima não deve ser entendido com a mesma estrutura da cultura organizacional, pois, a cultura está relacionada com o compartilhamento de valores e normas que dão origem às políticas e atividades da empresa, já o clima organizacional contém elementos da cultura. Os dois temas se inter-relacionam, porém, a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa e o clima mapeia o ambiente interno da organização (MOREIRA, 2008).

Para Santos (2000, p.42), “o clima possui uma natureza mais rápida, podendo acolher influências de curto prazo; cultura abrange transformações mais profundas nas empresas e são geralmente de longo prazo”.

As empresas são formadas por pessoas que possuem as suas histórias, comportamentos, percepções e motivações diferentes. Por isso, é importante que o gestor compreenda o conceito de clima organizacional, uma vez que o gerente deve entender quais são os fatores motivacionais e os desmotivacionais, de modo a agir para que a empresa tenha sempre um clima favorável, através das mudanças dos pontos de insatisfação dos colaboradores (MOREIRA, 2008).

De acordo com Chiavenato (2015), o clima organizacional é mais satisfatório e motivacional quando o ambiente proporciona a realização e a democracia. Nesse cenário, quando a empresa e seus gestores conseguem trabalhar bem o clima, o resultado financeiro também é maior, pois pessoas motivadas e satisfeitas produzem mais e contribuem para mais resultados. Portanto, o clima pode mensurar propriedades do ambiente organizacional que são percebidas direta ou indiretamente pelos colaboradores da empresa, influenciando a sua motivação e os seus comportamentos. É importante salientar que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas, é concebido psicologicamente.

O clima organizacional pode ser classificado de duas formas diferentes, uma delas consiste no clima positivo e a outra no clima negativo, de qualquer forma ambos acarretam consequências para a organização. Para Maximiano (1995), o clima organizacional é favorável quando existe na empresa a predominância de atitudes positivas, boa comunicação, integração entre os departamentos, boa remuneração, um ambiente saudável, os colaboradores trabalham com alegria, entusiasmados, satisfeitos, dedicados e motivados. O clima organizacional é desfavorável quando o ambiente está afetado negativamente e os funcionários estão sem ânimo para trabalhar, isso poderá gerar discórdia, rivalidades, etc.

Sendo assim, existindo um clima favorável, as satisfações das necessidades pessoais e profissionais estão atendidas, porém, quando o clima é desfavorável, ocorre a frustração na satisfação das necessidades, causando desconfiança, insegurança e desmotivação entre os colaboradores (GIL, 2016).

Segundo Chiavenato (2014), à medida que as necessidades dos colaboradores da organização são atendidas, o moral é elevado, quando as necessidades são frustradas, o moral fica baixo. Dessa forma, com o moral elevado, o clima dentro da organização será agradável, bom e perceptível positivamente, entretanto, se o moral for baixo, o clima será desfavorável e negativo.

As pessoas são essenciais para o sucesso de uma organização. Por esse motivo, tem-se a necessidade de tornar as organizações mais conscientes sobre a importância de seus funcionários. Ademais, as organizações de maior destaque percebem que a valorização do

capital humano é essencial para o seu crescimento e continuidade no mercado (CHIAVENATO, 2015).

O clima organizacional é mensurado por meio da pesquisa de clima organizacional, que é um instrumento para avaliar as aspirações dos funcionários e da organização. Os itens que são medidos periodicamente pelas empresas são: controles, tomada de decisão, comunicação, forças motivacionais, liderança, interação, influência e formulação de objetivos (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Moreira (2008), a pesquisa de clima é uma ferramenta essencial para o diagnóstico organizacional, pois auxilia no entendimento da dinâmica da empresa. O diagnóstico organizacional é entendido como um estudo e planejamento detalhado de uma organização, departamento ou setor. É uma pesquisa científica, onde cada fase é construída a partir da análise anterior, guiando o pesquisador para o próximo passo, ou seja, ela funciona como um roteiro para a realização das ações a serem desenvolvidas. Diante disso, as etapas do diagnóstico são: definição do problema, coleta de dados, análise de dados e planejamento da intervenção. O diagnóstico juntamente com a pesquisa fornece dados para ações e metas a serem desenvolvidas pela organização, a fim de melhorar o ambiente e as condições de trabalho, promover a motivação dos colaboradores e aumentar os resultados da empresa.

Na pesquisa de clima é expressa a opinião dos funcionários da empresa, proporcionando assim, uma visão mais ampla sobre a organização e de tudo que ocorre na mesma, contribuindo para a resolução de problemas e ações para a melhoria contínua do clima organizacional. A constante aplicação da pesquisa de clima faz com que a tomada de decisão seja mais assertiva, por meio da valorização e retenção de talentos indispensáveis à organização (CHIAVENATO, 2015).

2.1.1 Cultura Organizacional

Entende-se como cultura organizacional a capacidade de adaptação de uma empresa frente às demandas de mercado. Essas mudanças referem-se ao ambiente, ou seja, na forma como a empresa se posiciona não só para o mercado competitivo, mas para com seus colaboradores, que constituem um dos maiores capitais que um empreendimento pode ter. Atualmente, as mudanças devem ser vinculadas com o mercado, mas diretamente focadas no cliente utilizando os recursos disponíveis e dando destaque para os recursos tecnológicos (FERNANDES et al., 2015).

Historicamente, tem-se que a cultura organizacional é fruto da Teoria Comportamental da Administração ou como também é conhecida, Teoria Behaviorista, a qual tem como foco o estudo do comportamento do trabalhador por meio de estímulos, hábitos, reações e respostas dos trabalhadores em meio ao ambiente organizacional. O principal nome citado para tais estudos remete a Hebert Simon, apresentado no final da década de quarenta e que até o momento, a sua teoria tem sido utilizada por autores que realizam estudos complementares, tendo como ponto de partida a mesma, embora ela seja mais indicada para estudos sobre cultura organizacional (TANG; ZHANG, 2016).

A cultura organizacional atua em diferentes níveis envolvendo valores, crenças, clima, missão, visão, entre outros, adaptando-se a nova realidade e a novos conceitos, fazendo conexão com ferramentas tecnológicas, buscando manter-se atualizado, seguindo o fluxo do mercado. Ao abordar sobre cultura da organização, têm-se ações que promovem a integração interna, ou seja, as formas para que os colaboradores se sintam confortáveis e acolhidos, não como mero atuantes, mas como corresponsáveis pela mesma (LOYOLA, 2019).

A tomada de decisão para os níveis que compõe a cultura organizacional deve ser dinâmica, ou seja, ofertando artefatos visíveis como uniformes, estação de trabalho adaptada ao colaborador, a marca da empresa, a identidade visual, entre outros fatores. Os valores precisam ser trabalhados pelas empresas de forma simples, de modo que seja fácil identificá-los e, quando este processo é bem-feito, a marca espalha para os demais colaboradores e clientes (LAVRADO et al., 2020).

Para Lacerda (2011), as ações de capital intelectual e capital humano podem ser entendidas como uma das formas mais dinâmicas e eficazes de se ter uma cultura organizacional, pois entende-se que esta é a base da empresa. Quando o foco da cultura organizacional é o colaborador, cria-se vantagens competitivas sustentáveis, além de ofertar ao colaborador melhores condições de trabalho, visando a motivação que é algo pessoal, mas que depende de um ambiente acolhedor e que promova o crescimento do mesmo, sempre buscando o melhor para todos, entendendo que o investimento no capital humano é o mesmo investimento que se faz na empresa, assim, um é consequência do outro.

2.2 Motivação

O ambiente de trabalho deve ser um local ao qual o colaborador tenha motivos para querer desenvolver suas capacidades e buscar melhores formas de trabalhar, de maneira que sinta prazer em trabalhar, gerando assim, um clima organizacional favorável a bons resultados.

Diante disso, trabalhar motivado é uma vantagem competitiva e isso reflete nos resultados da empresa. A motivação por si só é um estímulo dado ao colaborador, de maneira que ele responda com ações em favor de um trabalho desempenhado (LAVRADO, 2020).

A motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que são alteradas ao longo do tempo, isto é, ele pode estar mais motivado em um certo período e menos em outro momento. Nessa perspectiva, manter funcionários motivados é fundamental para que o alcance das metas seja efetivado pelas empresas (ROSSI et al., 2012).

A satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, quais sejam: fisiológicas, psicológicas ou sociais. O comportamento é um processo da resolução dos problemas e da satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas. A Figura 1 representa o ciclo motivacional (FRANÇA, 2012).

Figura 1 – Ciclo Motivacional



Fonte: França (2012).

A Figura 1 demonstra que as pessoas devem ser estimuladas; que as suas necessidades básicas devem ser atendidas para que, com esse equilíbrio, sejam motivadas a agir. A motivação não é um produto acabado. Ela pode ser compreendida como uma força, energia que impulsiona na direção de alguma coisa e, é algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada

um. As empresas que entendem as situações de cada grupo de empregados, que identificam os estímulos e que motivam os indivíduos com ações estão mais evoluídas do que as que não fazem. Assim, compreender as diferenças entre as pessoas é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação (CHIAVENATO, 2015).

O tema motivação é fascinante e recorrente em várias áreas do conhecimento. Existem várias teorias sobre motivação, que podem ser classificadas em dois grandes grupos: as de conteúdo e as de processo. Neste trabalho, serão apresentadas as teorias de conteúdo como forma de explorar as teorias que estão diretamente vinculadas a cultura organizacional, sendo este o tema principal do presente estudo (FRANÇA, 2012).

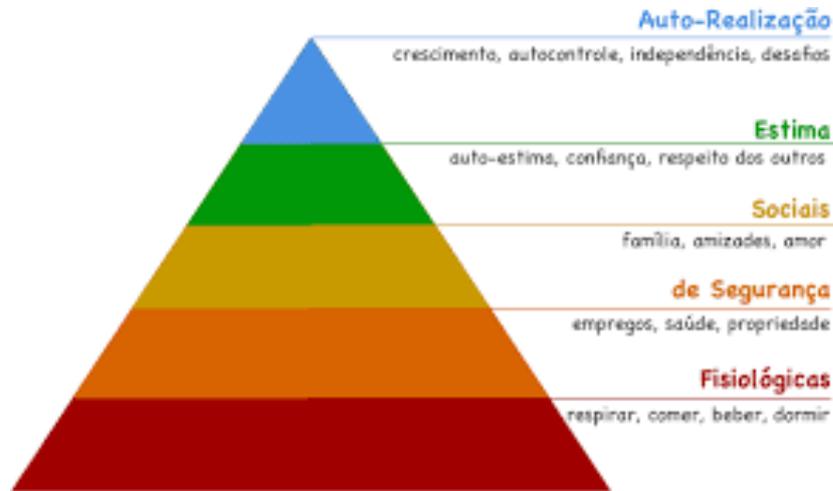
No grupo das teorias de conteúdo estão aquelas que tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas. Elas são estáticas por observarem apenas alguns pontos no tempo, sendo orientadas para o passado ou para o presente. Além disso, não oferecem condição de previsão da motivação ou comportamento, mas proporcionam uma compreensão básica sobre o que estimula os indivíduos (VERGARA, 2016).

Alguns teóricos que contribuíram com as Teorias de Conteúdo da Motivação foram: Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg. A seguir, os trabalhos desses autores serão apresentados de forma mais aprofundada.

2.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A hierarquia das necessidades de Maslow avalia que as necessidades estão dispostas em uma escala de importância e de influência do comportamento. Assim, Maslow acredita que a motivação emana da satisfação de necessidades que podem ser hierarquizadas, ou seja, as que possuem níveis mais baixos necessitam ser acatadas para que, as de níveis superiores despertem interesse. Na base estão as necessidades mais baixas e periódicas, já no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. Sendo assim, na Figura 2, é possível entender as necessidades, tal como permanecem hierarquizadas, conforme os degraus de uma escada (FERREIRA, 2013).

Figura 2 – Hierarquia das Necessidades (Maslow)



Fonte: França (2012).

Conforme a Figura 2, as necessidades fisiológicas são as primeiras necessidades que devem ser atendidas. Sendo assim, as necessidades primárias de sobrevivência são: ar, água, comida, sono e impulso sexual. Elas também são denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e constante para garantir a sobrevivência. No ambiente de trabalho, as mesmas podem ser representadas por aspectos como horário de trabalho, intervalos de descanso, alimentação, disponibilização de água para consumo, condições adequadas de ventilação do local de trabalho, entre outros (CHIAVENATO, 2015).

As necessidades de segurança são aquelas que levam as pessoas a buscar proteção contra qualquer tipo de perigo, seja real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca por proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca por um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades (ROSSI et al., 2012).

As necessidades sociais ou de participação estão relacionadas à vida associativa e representam necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de amizade, de afeto e de amor. Elas surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas (DINIZ, 2013).

A frustração dessas necessidades leva, geralmente, à ausência da adequação social e à solidão. No campo do trabalho, as necessidades sociais podem ser complementadas por um ambiente laboral adequado, que promova a amizade com os colegas, chefe amigável e relacionamento positivo com os clientes, assim como as oportunidades de proporcionar e ganhar *feedbacks* (VERGARA, 2016).

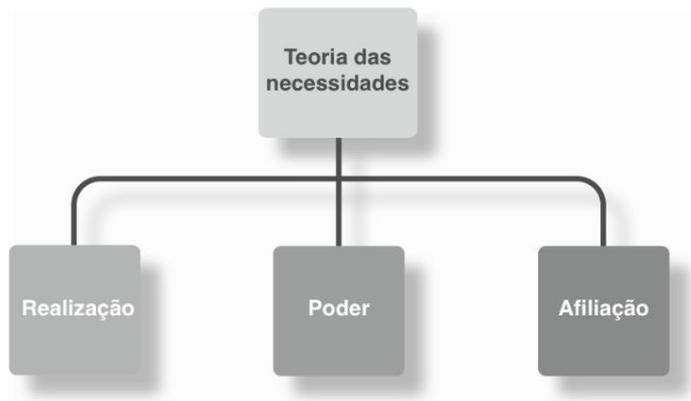
As necessidades de estima estão ligadas à forma como o indivíduo se nota e se avalia. Ela abrange a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação da sociedade e de reconhecimento, de *status*, prestígio e consideração. A satisfação de tais demandas promove sensações de autoconfiança, estima, força, consideração e poder. A frustração das necessidades de estima gera sensações de inferioridade, medo, dependência e abandono, as quais podem ocasionar desânimo às atividades (CHIAVENATO, 2015).

As necessidades mais altas na hierarquia consistem nas necessidades de autorrealização, que estão no topo da escada ou da pirâmide. Elas incitam os indivíduos a desenvolverem as suas potencialidades, a se realizarem de forma contínua ao longo da vida. Assim, podem ser enquadrados estímulos como a existência de um trabalho desafiador, a diversidade de tarefas, a autonomia para a realização das atividades e a possibilidade de crescimento (FRANÇA, 2012). Uma outra teoria de conteúdo bastante conhecida é a ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento), que será detalhada a seguir.

2.3.1 Teoria Existência, Relacionamento, Crescimento (ERC) de Clayton Alderfer

David McClelland criou a Teoria das Necessidades, que também é muito semelhante à Hierarquia das Necessidades defendida por Maslow. Segundo McClelland, as necessidades são adquiridas socialmente e podem ser divididas em três necessidades básicas: afiliação, poder e realização, conforme demonstra a Figura 4 (FRANÇA, 2012).

Figura 4 – Teoria das Necessidades (McClelland)



Fonte: França (2012).

A Figura 4 apresenta a teoria das necessidades, indicando a importância do poder, realização e afiliação para que o indivíduo se sinta como parte da empresa. A intensidade da influência dessas necessidades no comportamento varia situacionalmente. A vivência de cada pessoa determinará a tendência dominante em busca da realização de cada uma dessas necessidades. A Figura 5 apresenta algumas características dessas necessidades (FERREIRA, 2013).

Figura 5 – Características das Necessidades de Afiliação, Poder e Realização

Necessidade de afiliação	Necessidade de poder	Necessidade de realização
<ul style="list-style-type: none"> • Atribui mais importância às pessoas que às tarefas • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades • Procura relações interpessoais fortes 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume riscos elevados • Necessita e gosta de provocar impacto • Preocupa-se com o prestígio • Busca assumir posições de liderança espontaneamente • Procura controlar e influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência 	<ul style="list-style-type: none"> • Visa alcançar metas realistas desafiadoras • Assume riscos moderados • Prefere tarefas em que possa ser diretamente responsável pelos resultados • Responde positivamente à competição • Toma iniciativa • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal

Fonte: França (2012).

Conforme a Figura 5, as necessidades de afiliação, poder e realização compõem o ciclo de motivação, determinando assim, a satisfação do indivíduo. Nessa perspectiva, outro autor de destaque é Herzberg, quando o assunto é motivação, que criou a Teoria dos Dois Fatores.

Enquanto Maslow fundamentava a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg alicerçou a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada). Em um estudo composto por engenheiros e contadores, Herzberg e outros pesquisadores verificaram que dois grupos de fatores devem ser considerados ao se tratar da satisfação do cargo, quais sejam: os “satisfacientes” e os “insatisfacientes”. Os fatores satisfacientes ou motivacionais são aqueles que provocam a satisfação com o cargo. Eles podem ser relacionados às necessidades mais elevadas da Hierarquia das Necessidades estabelecida por Maslow (CHIAVENATO, 2015).

Quando esses fatores estão presentes, geram melhoria no desempenho e diminuem a rotatividade (*turnover*) no trabalho e o absenteísmo. Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores incluem algumas ações norteadoras como a delegação de responsabilidade, a busca por atitudes que despertem o desejo para a promoção, explorar todas as habilidades já descoberta ou descobrir novas, estabelecimento de objetivos seja longo ou a curto prazo, realização de avaliações periódicas como forma de buscar melhorias contínuas no processo de trabalho, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente) com ações que proporcionam um melhor desempenho no trabalho (DINIZ, 2013).

Enquanto os fatores satisfacientes são intrínsecos ao trabalho, são periféricos e extrínsecos ao cargo. Enquanto ótimos, esses fatores apenas evitam a insatisfação, mas, quando precários, provocam a insatisfação. Os fatores insatisfacientes estão relacionados aos três níveis inferiores da Hierarquia de Maslow (VERGARA, 2016).

Herzberg considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si (conteúdo) são fatores importantes para a motivação. O seu pensamento pode ser resumido da seguinte forma: fatores higiênicos (ou extrínsecos) compreende condições sob as quais o indivíduo realiza o seu trabalho, como, por exemplo, administração e políticas da empresa, condições gerais de trabalho, relacionamento com colegas, salário, segurança, *status* (ROSSI et al., 2012).

Em contrapartida, os fatores motivacionais (ou intrínsecos) estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, o reconhecimento, a realização, o progresso e o crescimento do indivíduo. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação (FRANÇA, 2012).

Os fatores higiênicos podem evitar que o trabalhador reclame, mas não garantirão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Quando se oferecem fatores higiênicos – em forma de prêmios ou pagamentos de incentivos monetários –, os efeitos são sempre temporários. Herzberg salienta que os investimentos feitos em fatores higiênicos atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno e não representam, portanto, uma sólida estratégia de motivação (DINIZ, 2013).

2.4 Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE como Organização Educacional

A Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) é uma organização que atua em todo o território brasileiro, de forma que possui uma estrutura organizacional baseada em seis premissas voltadas para a responsabilidade social ou cidadania, conectividade com outras instituições de ensino (ensino básico e ensino superior), competitividade em diferentes linhas de atuação e estudos sobre as deficiências e perpetuidade do trabalho educacional e social (APAE, 2020).

Em 2019 as APAEs do Brasil foram convidadas a conhecerem um novo formato de estrutura organizacional visando melhoras nos trabalhos desenvolvidos pela instituição, com salas de tratamentos específicos, profissionais da área da saúde presentes por mais tempo nas unidades, envolvimento de ações interdisciplinares em busca da promoção cidadã e educacional dos seus alunos (GIL, 2016).

A Educação Especial no Brasil iniciou por volta de 1930 em Belo Horizonte por meio da Fundação e Sociedade Pestalozzi, a qual priorizava o ensino à pessoa com deficiência. A ideia foi difundida a ponto de outras organizações civis compartilharem os mesmos anseios e, assim, foi surgindo a Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais, como fruto de um movimento pioneiro que não trabalhava somente com a saúde, mas preocupava-se com a educação de pessoas portadoras de deficiências (OLIVEIRA, 2004).

A escola é o melhor lugar para que o processo ocorra, já que a família também precisa de orientações para contribuir para o desenvolvimento do indivíduo. Desta forma, surgiu a necessidade de conciliar o aprendizado conforme a deficiência, trabalhando de maneira individual e em grupo, integrando a pessoa com deficiência na sociedade escolar com outros alunos. Além da necessidade de adaptações em sala de aula para estes indivíduos (GIL, 2016).

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como qualitativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa porque foi feita uma observação participante do ambiente de trabalho, para verificar o comportamento dos colaboradores quanto ao clima da empresa, condições físicas e ambientais e, análise do trabalho. A pesquisa qualitativa faz a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas, facilitando no processo de interpretação dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013)

Visando responder a problemática em questão e atingir os objetivos propostos foi feito um estudo de caso em uma APAE localizada na cidade de Itapecerica-MG. Através do estudo de caso será possível conhecer a política de recursos humanos da instituição, o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho e os fatores que impactam a sua motivação, permitindo, assim, uma análise em maior profundidade.

Segundo Pereira (2012), o estudo de caso é entendido como um estudo profundo e detalhado de um ou mais objetos, que propicia um entendimento mais completo e claro sobre o tema em estudo. Foi efetuada uma pesquisa bibliográfica que subsidiou a análise de dados, realizada em livros, artigos científicos, dissertações e teses. Segundo Pereira (2012), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir do material já disponibilizado, composto primordialmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponíveis na *internet*.

O universo da pesquisa foi a APAE, localizada no município de Itapecerica - Minas Gerais, sendo a amostra composta por 10 funcionários, na qual todos participaram da pesquisa. A coleta dos dados foi feita através da aplicação de questionários aos colaboradores. Com a aplicação do mesmo foi possível saber o que motiva, bem como os itens de maior insatisfação, além de determinar os fatores que contribuem para o clima organizacional. O questionário encontra-se no Anexo A, ao qual dispõe todas as perguntas realizadas para os colaboradores.

Segundo Pereira (2012), o questionário é um mecanismo que contém perguntas abertas e fechadas, proporcionando uma abrangência maior de colaboradores, economia de tempo, as respostas são precisas e ágeis e o risco de distorção é menor. Além de proporcionar uma interação com os respondentes.

Foram encontrados inicialmente 43 artigos e publicações, das quais 30 corresponderam aos objetivos propostos. A seleção dos mesmos se deu pela análise dos resumos de cada material selecionado. A análise e tabulação dos dados foi realizada por meio do aplicativo Microsoft Excel®, visando concluir o estudo em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após aplicação do questionário verificou-se o perfil da equipe de trabalho da APAE de Itapecerica – MG. A unidade física da instituição conta com 09 salas de trabalho e aulas, todas adaptadas para as mais variadas deficiências, entretanto, para melhor o desenvolvimento dos alunos, eles foram separados em grupos de alfabetizados e não alfabetizados. Ela também considera se há necessidade de um professor adicional em sala de aula, a fim de garantir o aprendizado de maneira eficiente e no tempo do aluno.

São 10 colaboradores que atuam como professores, gestores administrativos e pedagógicos e, equipe de serviço geral. Deste total, 05 colaboradores são do sexo masculino e 05 do sexo feminino. Verificou-se que 08 são concursados pelo município e 02 são contratados pela instituição por meio das verbas estaduais e repasses municipais que recebem.

As faixas etárias dos colaboradores variam entre 03 colaboradores com idades entre 18 a 21 anos, 02 com idades entre 22 a 30 anos, 03 entre 31 a 40 anos e 02 com mais de 41 anos.

Quando questionados sobre as formas de comunicação, todos disseram que é boa, e se houve algum problema de comunicação, 92% disseram que a instituição utiliza até três canais para evitar problemas, sendo o aplicativo de comunicação móvel (celular: todos possuem o aparelho), WhatsApp® (todos participam do grupo criado para comunicação) e recados e mensagem importantes são enviados também por e-mail. Os 08% restantes disseram que a forma como ocorre a comunicação é boa e não têm sugestões.

Quanto a relação de satisfação, todos os entrevistados disseram que estão satisfeitos com a forma de trabalho, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1. Sistema Administrativo e Organizacional

Como você se sente com relação aos itens abaixo	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
1) Função e trabalho na empresa	09	01		
2) Condições de trabalho e ambiente	08	02		
3) Estrutura Organizacional	06	04		
4) Oportunidade de crescimento		08	02	
5) Igualdade com que os colaboradores são tratados	02	06	02	
6) Abertura para dar ideias e opiniões	02	06	02	
7) Convivência entre as pessoas da equipe	05	05		

8) Relacionamento com a liderança	01	04	03	02
9) As informações recebidas sobre o trabalho	07	02	01	
10) Treinamentos recebidos	02	05	03	
11) Critérios de promoção interna		04	06	
12) Seu salário	01	02	07	
13) O reconhecimento pelo trabalho que executa.	01	08	01	
14) Sua estabilidade no emprego	08	02		
15) Agilidade nas decisões da empresa	06	04		
16) Benefícios oferecidos pela empresa	01	02	07	
17) Qualidade de vida no trabalho	07	03		
18) Levando tudo em consideração, como você se sente trabalhando aqui?	02	08		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os colaboradores apoiam o sistema administrativo e organizacional da instituição e por isso classificaram como satisfeitos com a forma de trabalho entre as equipes. O trabalho que oportuniza um bem-estar ao colaborador é o mais indicado segundo Figueiredo (2006) e Chiavenatto (2008), entendendo que é o primeiro passo para a satisfação laboral. Autores como França (2012), Diniz (2013) e Pereira (2014) também defendem a ideia de que o ambiente de trabalho deve gerar satisfação para os que nele permanecem.

Quanto a prioridade, houve destaque para “oportunidade de crescimento” e para o “reconhecimento do trabalho executado”. Ademais, outros itens foram bem votados, a saber: “ser ouvido” e o “bom relacionamento com a equipe de gestão” conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2 Motivação Profissional

Dos itens abaixo relacionados marque 02 opções que você considera prioridade para motivar uma pessoa	
1 – (1)	Instalações Físicas
2 – (1)	Quantidade de Treinamentos que Recebem
3 – (1)	Qualidade dos Treinamentos que Recebem
4 – (1)	Integração da Equipe de Trabalho
5 – (5)	Oportunidade de Crescimento
6 – (6)	Autonomia
7 – (2)	Estabilidade no Emprego
8 – (2)	Transparência na Comunicação

9 – (1)	Imagem da Empresa
10 – (6)	Desafios Existentes no Trabalho
11 – (6)	Relação com o Cliente
12 – (8)	Participação das Decisões
13 – (1)	Relação com a Liderança da Equipe
14 – (8)	Ser Reconhecido pelo Trabalho que Executa
15 – (10)	Ser Ouvido
16 – (3)	Outros -----

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se que no atual momento há uma motivação profissional devido a oferta de cursos de capacitação e educação continuada que garante novos conhecimentos e facilita o processo de trabalho, haja vista que, o profissional estará adepto a novas formas de trabalhar e assim, há novos estímulos dentro do ambiente de trabalho conforme apontam Rossi (2012) e Vergara (2016) em estudos semelhantes. O profissional com capacitação profissional tende a ser mais valorizado financeiramente, no caso da APAE observou-se que houve um reajuste salarial no ano anterior, mas eles reconheceram que os cursos ofertados gratuitamente já contam como investimentos financeiros, pois todos recebem certificados de participação (os certificados são emitidos pela Secretaria Municipal de Educação).

Os itens menos votados foram relacionados à estrutura física, ao qual ninguém votou e a quantidade e qualidade dos treinamentos que recebem. Ao questionar sobre este item, a equipe de gestão pedagógica afirmou que há educação continuada com todos os educadores e demais colaboradores, de forma que todos atuem com a mesma qualidade e objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional em ambientes educacionais geralmente é bom, mas requer ajustes principalmente no que tange aos processos burocráticos, porém, no caso da instituição analisada, a APAE de Itapecerica - MG tem trabalhado de forma a amenizar tais considerações.

Verificou-se que a estrutura organizacional da APAE analisada segue os padrões de APAE's do Brasil, buscando adaptar à realidade local, ofertando estudos adaptados as necessidades dos alunos que nela estudam. Desta forma, foi possível perceber o quão importante é o clima organizacional desta instituição em busca de bons resultados, principalmente no que tange a satisfação da equipe como diferencial competitivo.

Durante a pesquisa observou-se que os colaboradores trabalham em sintonia, buscam o trabalho em equipe e aproveitam as capacitações que são oferecidas para aplicar na carreira, assim, não há somente a promoção profissional, mas a humana, melhorando até a prestação dos serviços aos alunos.

A estrutura organizacional da instituição foi bem avaliada, assim como os colaboradores apontaram ter uma boa gestão, afirmando que há um bom ambiente de trabalho e um clima organizacional saudável.

Os fatores que mais influenciaram no clima organizacional é a questão do crescimento pessoal e de carreira, o reconhecimento do trabalho pelos líderes e equipe e, as oportunidades dentro do próprio ambiente de trabalho. Estas questões sendo bem trabalhadas, resultará em uma equipe totalmente motivada e com melhores condições de trabalho, pois serão colaboradores dedicados a causa da empresa, seguindo a visão e missão com maior empenho.

Sugere-se para pesquisas futuras aplicar outras ferramentas de avaliação para pesquisa de clima organizacional em APAEs, em busca de novos olhares e resultados diferentes do que foi apresentado no presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C.; W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997 apud MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre : Bookman, 2010.
- CARVALHO, A. M. C. **Administração de Conflitos e Negociação**. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública. FGV in company. 2009.
- CASTRO, F. M. **O Papel da APAE Frente à Inclusão de Estudantes com Deficiência na Rede Pública de Ensino em Carinhanha – BA**. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15423/1/2015_FatimaMariaDeCastro_tcc.pdf>. Acesso em: 07 de agosto de 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. O Passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makroon Books, 1992 apud MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- DINIZ, D. (coord.). **Guia de Qualidade de Vida: Saúde e Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2013.
- FALCONI, E. R. M.; SILVA, N. A. S. **Estratégias de Trabalho para Alunos com Deficiência Intelectual AEE - Atendimento Educacional Especializado AEE**. Disponível em <<http://jucienebertoldo.files.wordpress.com/2013/03/estrategias-pedagc3b3gicas-deficic3aancia-intelectual-di.pdf>>. Acesso em: 07 de agosto de 2021.
- FERNANDES, Roberto Fabiano et al. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, p. 54-68, 2015.
- FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. LTC, 2013.
- FIGUEIREDO, J. F. **Motivação e Produtividade no Trabalho: Um Estudo de Caso na Empresa Tabacaria e Presentes**. 2006. 44f. Monografia (Bacharel em Administração). UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília - DF, 2006.
- FRANÇA, A. L. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT : Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LAVRADO, F. P.; EL-KHOURI, N. B. D.; BARBOSA, C. C. R.; REZENDE, J. F. C. Inovação e Cultura Organizacional: Características Presentes em Culturas de Inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88-106, 2020.

LOYOLA MORILLAS, Nancy Liliana. Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa del sector privado, entre los años 2008-2018. 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, A. A. S. **Motivação nas Organizações: Situação Motivacional em uma Cooperativa de Crédito à Luz dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Frederick Hersberg**. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/situacao-motivacional>>. Acesso em 23 junho de 2020.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S. A, 2008.

OLIVEIRA, A. A. S. **Estratégias Para o Ensino Inclusivo na Área da Deficiência Intelectual: Alguns Apontamentos**. IV Congresso Brasileiro Multidisciplinar em Educação Especial. Londrina - Pr, 29 a 31 de outubro de 2004.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, I. M. O.; NASCIMENTO, R. F.; BOTELHO, M. S.; WIESENHÜTTER, G. A.; SOUZA JUNIOR, O. G. **Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – Crecan**. XI Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia. SEGET, 2014.

ROSSI, A. M.; SAUTER, S. L.; PERREWE, P. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, A. N.; SOARES, D. S.; OLIVEIRA, S. M. P.; CRUZ, M. A. P. A Motivação Como Fator Determinante para o Aumento da produtividade. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 1, n. 2, art. 7, p. 89-99, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANG, M., & ZHANG, T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. *Information Technology and Management*, p. 17(2), 179-186, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO A

Questionário: Pesquisa de Clima Organizacional

1- Sexo: Masculino () Feminino ()

2- Faixa etária:

() 18-21 anos () 31-40 anos

() 22-30 anos () superior a 41 anos

3- Tempo de serviço:

() Abaixo de 1 ano () 3-5 anos () acima de 9 anos

() 1-2 anos () 6-9 anos

4 - Sobre a comunicação interna na empresa:

4.1 - Como você avalia a comunicação e divulgação interna na empresa:

() Ótima (Não há falhas na comunicação)

() Boa (Há poucas falhas na comunicação)

() Ruim (Há falhas na comunicação)

5.2 - Se houver falhas na comunicação liste-as aqui e coloque sugestões de melhoria ou como você gostaria que a comunicação chegasse até você:

6 - Responda as questões abaixo de acordo com sua satisfação:

Como você se sente com relação aos itens abaixo:	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
1) Função e Trabalho na empresa				
2) Condições de Trabalho e Ambiente				
3) Estrutura Organizacional				
4) Oportunidade de Crescimento				
5) Igualdade com que os Colaboradores são Tratados				
6) Abertura para dar Ideias e Opiniões				
7) Convivência entre as Pessoas da Equipe				
8) Relacionamento com a Liderança				
9) As Informações Recebidas sobre o Trabalho				
10) Treinamentos Recebidos				
11) Critérios de Promoção Interna				
12) Seu Salário				
13) O Reconhecimento pelo Trabalho que Executa.				
14) Sua Estabilidade no Emprego				
15) Agilidade nas Decisões da Empresa				
16) Benefícios Oferecidos pela Empresa				
17) Qualidade de Vida no Trabalho				
18) Levando Tudo em Consideração, Como Você se Sente Trabalhando Aqui?				

7 - Dos itens abaixo relacionados marque 02 opções que você considera prioridade para motivar uma pessoa	
1 - ()	Instalações Físicas
2 - ()	Quantidade de Treinamentos que Recebem
3 - ()	Qualidade dos Treinamentos que Recebem
4 - ()	Integração da Equipe de Trabalho
5 - ()	Oportunidade de Crescimento
6 - ()	Autonomia
7 - ()	Estabilidade no Emprego
8 - ()	Transparência na Comunicação
9 - ()	Imagem da Empresa
10 - ()	Desafios Existentes no Trabalho
11 - ()	Relação com o Cliente
12 - ()	Participação das Decisões

13 – ()	Relação com a Liderança da Equipe
14 – ()	Ser Reconhecido pelo Trabalho que Executa
15 – ()	Ser Ouvido
16 – ()	Outros -----

8 - Se julgar necessário, deixe alguma sugestão de melhoria:

Fonte: Adaptado Núcleo do Conhecimento, (2021).