

**Kezia Ferreira Campos**  
kezia.campos@adventista.edu.br

Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia (Fadba). Especialista em Métodos de Ensino e Aprendizagem na Perspectiva Andragógica (Fadba). Graduada em Administração pela Fadba.

**Amanda Francisca Nunes da Silva**  
amandaadvent19@gmail.com

Pós-graduada em Assessoria Executiva pela Faculdade Dom Alberto. Formanda em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia. Formada em Secretariado pela Faculdade Adventista da Bahia.

**Lays Flor**  
laysferreira49@outlook.com.br

Graduada em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia. Atuou como auxiliar administrativa no departamento de Recursos Humanos da empresa Mundo dos Salgados.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu  
- CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

*Recebido em 11/03/2021*  
*Aprovado em 23/06/2021*  
*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

### RESUMO

O clima organizacional e a Satisfação são os principais construtos abordados sobre a temática de alcance de resultados de uma organização. As empresas cada vez mais têm ponderado sobre a importância de atender as necessidades dos colaboradores. Investindo, dessa forma, no alcance de resultados a longo prazo e na fidelização de seus clientes externos e internos. Embasado nessas considerações este estudo teve como objetivo descrever a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e a satisfação no trabalho. No processo metodológico foram utilizadas pesquisa bibliográfica, e aplicação de questionário, assim, a pesquisa se configura como do tipo quantitativo com fins descritivos. O questionário foi aplicado de forma on-line para os 30 colaboradores da instituição, dos quais 15 atuaram como respondentes. A análise de resultados foi elaborada por meio de tabelas cruzadas usando o Excel. Sob essas ponderações, evidencia-se que os resultados mostraram que a falta de valorização, a não existência da qualidade de vida e a má remuneração afetam tanto o clima da organização, como a satisfação. Ocasionalmente dessa forma um ambiente nocivo e afetando a vida dos funcionários dentro e fora do seu trabalho.

### Palavras-chave:

Clima Organizacional. Satisfação. Alcance de resultados. Percepção.

CAMPOS, K. F.; SILVA, A. F. N.; FLOR, L. Clima organizacional e a Satisfação no trabalho em uma Escola de educação básica. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.3, p. 19 - 43, setembro 2021.

# 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional vem influenciando crescentemente na satisfação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente laborativo, é nítido que indivíduos insatisfeitos fomentem descontentamento e é coerente o estudo de medidas que beneficiem todos os *stakeholders*. O constructo clima é muito abordado dentro do campo de estudo do comportamento organizacional e tem se tornado o principal alvo de problemas dentro das organizações. (MENEZES, GOMES, 2010). À vista disso é válido o destaque a pesquisa de clima organizacional que é um meio utilizado para compreender um ambiente, interpretar o clima dele, as causas dos problemas e para descobrir os níveis de satisfação ou insatisfação presentes.

A pesquisa de clima, é caracterizada como sendo a sondagem da perspectiva de cada indivíduo sobre a realidade do trabalho que o cerca. Essa observação é de vital importância pois evidencia fatores de risco, contribui para a resolução de problemas, salienta informações antes negligenciadas e colabora para a percepção do nível de satisfação existente. (FLORES; SILVA, 2018)

É notório hoje que as pessoas têm se apresentado com um forte senso crítico, almejam um sentimento de pertencimento, de realização, desejam vivenciar isso em seu meio de trabalho e mais do que nunca é perceptível a influência que os indivíduos têm sobre os outros que estão ao seu redor. Com essa reflexão, pergunta-se: qual é a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e a satisfação? Objetiva-se descrever a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e a satisfação no trabalho. Como objetivos específicos definiu-se: identificar os níveis de satisfação dos trabalhadores, verificar a percepção desses indivíduos sobre o clima organizacional e por fim apresentar a relação entre clima organizacional e satisfação dos funcionários da escola. Este artigo é de grande relevância para a sociedade, pois uma parte considerável da população passa por uma instituição escolar recebendo os serviços ofertados ou ofertando esses serviços à sociedade. O clima organizacional afeta de forma grandiosa aqueles que estão inseridos nesse ambiente; é significativo enfatizar que um bom clima resulta na melhora do aprendizado dos alunos, do ambiente para os profissionais e no crescimento dessas organizações. Este estudo é de grande relevância para os líderes que estão sempre em busca de novidades e melhorias para sua empresa, bem como para os consultores e psicólogos que trabalham na área organizacional, os quais estudam sobre a influência do clima e do termo satisfação no desempenho dos indivíduos, assim como também para a direção educacional já que esse aprendizado contribui de forma significativa para a promoção de vantagem competitiva no mercado.

O fator prioritário para a escolha deste tema é que grande parte dos colaboradores não; assimila de fato a abrangência do clima organizacional e a sua importância para a melhoria dos processos internos e externos. Visto que “alunos, professores, gestores, funcionários e, de certa maneira, familiares passam grande parte do seu tempo no ambiente escolar.” (MELO; MORAIS, 2019, p.12), faz-se relevante o estudo dessa temática no entorno escolar a fim de compreender como esse contexto afeta o comportamento, o desempenho e a satisfação dos indivíduos. Deve ser levado em conta a subjetividade dos funcionários como fator de satisfação e não somente o retorno financeiro

como principal, pois interpretam-se que todos os trabalhadores têm o mesmo perfil e demonstram contentamento pelos mesmos fatores. Em uma pesquisa apresentada pela revista Terra constatou-se que:

(...) seis em cada dez pessoas no Brasil valorizam muito mais um bom ambiente de trabalho do que o próprio salário e, vamos mais além, 54% dos entrevistados consideram que trabalhar com colegas agradáveis é mais importante do que receber uma boa remuneração. (OLD, 2018).

É imprescindível o entendimento da relação existente entre o clima e a satisfação, uma vez que a satisfação dos funcionários é algo fundamental para que uma organização cresça e se desenvolva.

Faz-se assim necessário analisar como está o clima e a satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo assim para o bem-estar dos funcionários e para o crescimento dessa instituição. Colaborando dessa forma para uma melhor percepção da realidade do indivíduo e do seu local de trabalho.

Este artigo se constitui de quatro seções com exceção desta introdução, sendo o marco teórico, o qual contribui para a realização da pesquisa; a explanação do marco metodológico; a descrição e análise dos dados, as considerações finais e as referências.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Atualmente o estudo do construto Clima Organizacional tem sido de grande relevância para as organizações, a definição, tal como é conhecida no presente momento, passou por várias mudanças e fases ao longo dos anos baseadas em pesquisas científicas.

O princípio da pesquisa e análise de clima organizacional deu-se através do experimento de Elton Mayo em 1927 executado em uma fábrica, em que ele notou que o nível de produção é influenciado pela integração social, relações sociais, pelo ambiente, pela cultura, pelo psicológico, pela escala hierárquica e outros fatores. (MENEZES e GOMES, 2010).

Mediante o experimento de Elton Mayo percebeu-se que a performance dos trabalhadores sofre forte influência de elementos do seu ambiente de trabalho. A partir das análises recolhidas foi possível compreender a complexidade do fator desempenho e a sua importância.

Posteriormente Kurt Lewin estudou sobre o conteúdo, aprofundando-se mais e chegou à conclusão

que o meio afeta o desempenho do trabalhador, assim como seu comportamento que também é influenciado pelos fatores externos. (MENEZES e GOMES, 2010).

O meio em que o trabalhador está inserido tem a capacidade de influir em seu psicológico, afetando suas atitudes e sua atuação. O meio externo também tem grande poder de influência para com a conduta e o desempenho do indivíduo.

Mas foi somente através de Argyris que se tornou conhecido a nomenclatura de Clima organizacional, quando o mesmo associou este ao termo cultura, sendo difícil ocorrer a dissociação dos dois termos. (MENEZES e GOMES, 2010). Os estudos de Argyris trouxeram um avanço significativo nos processos de definição adequada do termo, assim como exerceu grande influência nos estudos posteriores da temática.

A definição de clima e cultura são similares, já que a cultura em muitos momentos é capaz de influir no clima de uma instituição, dessa forma eles são tidos como adicionais e interdependentes. A cultura é definida como sendo o motivo por trás e o clima o produto final, que é o resultado real das condições experimentadas. (LUZ, 2003, *apud* ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014).

O conceito de clima e cultura se inter-relacionam, a cultura tende em muitos momentos a exercer uma influência por sobre o clima, podendo ser positiva ou negativa. Ambos afetam o comportamento e a satisfação dos colaboradores e são conhecidos por serem o principal coeficiente da permanência dos indivíduos no ambiente.

Segundo Araujo *et al* (2017), O clima organizacional é visto como a compreensão que as pessoas têm da cultura organizacional, na qual estão inseridos. A cultura pode ser conceituada como um jeito institucionalizado de pensar e agir dentro de uma organização.

A cultura afeta de forma extrema os indivíduos e o reflexo da mesma é o clima. Os colaboradores devem trabalhar em um ambiente que se sintam seguros, sem terem medo de expressar sua opinião. Seus sentimentos, suas expectativas e seus objetivos devem ser levados em conta pela empresa. Deve ser dada a devida importância ao funcionário e a sua vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais. (FREITAS, 1991, *apud* SANTOS, 2019, p.12).

A cultura tem a capacidade de influir características positivas ou negativas da organização, tem o papel de harmonizar o local de trabalho ou desestruturá-lo e também permite que no ambiente os funcionários estejam em sintonia ou em total desavença.

Se a cultura de uma organização for baseada no poder, ou seja, baseada apenas em obedecer às ordens designadas por um superior, sem que os colaboradores tenham o direito a expressar sua opinião e tenham como foco apenas os resultados, será desenvolvido um clima de opressão e hostilidade, os funcionários estarão sempre em competição e se tornará um fardo trabalhar nesse

ambiente (MENEZES e GOMES, 2010).

É importante que a cultura de uma organização seja flexível e mais suscetível às mudanças, o colaborador deve perceber-se como um membro significativo para a instituição e deve sentir que sua opinião é importante.

O estudo do clima organizacional é de grande importância pois além de elucidar o ambiente, ocorre também uma analogia das perspectivas encontradas. Cada indivíduo é único, todas as necessidades e desejos que tem são fruto das suas relações passadas e presentes existentes com as pessoas e o meio que o circunda. À vista disso Bedani (2007) declara o seguinte:

O termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora, transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações. Pois, assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas (frio, calor, chuva, seca), observa-se que os diversos aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho, também são passíveis de respostas diferenciadas pelos indivíduos, pois se sustentam em percepções pessoais (Bedani, 2007, p. 4).

A pesquisa de clima organizacional é caracterizada como sendo a apuração de opiniões dos colaboradores, opiniões essas que retratam os problemas que eles enfrentam no seu ambiente laborativo e suas insatisfações. Essas informações são analisadas e diante disso é gerado um diagnóstico para a exposição da sondagem realizada e para conhecimento do grau de satisfação existente (FLORES; SILVA, 2018).

Essa pesquisa contribui para o gestor compreender a questão do problema, considerar quais medidas devem ser adotadas para a solução ou diminuição do mesmo e planejar as providências que deverão ser efetuadas para o estabelecimento de um clima agradável.

Brunet (1992) citado por Costa (2010) declara que o clima é parte complementar de um conjunto de elementos que se reproduzem periodicamente e que os resultados obtidos afetam a sua formação. Brunet apresenta um diagrama substancial que elucidada a formação das variáveis que influenciam a composição do clima organizacional. Assim como indica as variáveis comportamentais, a estrutura, o processo, as dimensões do clima, os seus efeitos e os seus integrantes.

**Imagem 1**-Variáveis que intervêm na composição do clima organizacional



**Fonte:** (BRUNET,1992, p. 127, *apud* COSTA, 2010, p.40).

Assim, é demonstrado que a composição do clima está constantemente interligada a elementos organizacionais diferentes, tais como políticas, padrões e estratégias; o mesmo também está interligado às variáveis comportamentais individuais e grupais. Cada constituinte é considerado uma peça chave para a formação do clima, as dimensões do clima despertam dessa forma a percepção de resoluções individuais, resultados de grupo e resultados organizacionais. Desse modo todos os componentes da organização, bem como os efeitos gerados pelos mesmos acarretam fenômenos contínuos de influência sobre o clima organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA

Libâneo (2004) citado por Spechet e Bischoff (2017) expõe que é imprescindível a pesquisa de clima em uma entidade escolar, assim como em qualquer outro estabelecimento. Uma escola é considerada uma organização, visto que ambos incorporam uma unidade social no qual seres humanos agrupam-se e constituem uma estrutura de métodos a serem seguidos. Assim sendo uma instituição escolar possui objetivos, metas a serem alcançadas, valores, regras e compõem um território psicológico, social e moral aos que estão ao seu entorno. (SPECHET e BISCHOFF, 2017).

Como uma organização, toda escola apresenta, em sua essência, a realização de processos organizacionais. Possui um planejamento a cumprir, um ideário estratégico e normas a seguir.

Também é composta por partes interdependentes que buscam alcançar um objetivo e manter a estabilidade da mesma.

O clima escolar pode ser entendido como a percepção que seus integrantes têm em relação ao meio pelo qual estão inseridos, o que significa que a ausência de uma convivência assertiva pode ocasionar um ambiente desajustado e enfraquecer as relações. Segundo Moro (2018) o clima escolar é de grande relevância para o discernimento do comportamento dos indivíduos, bem como a formação dos seus juízos e opiniões acerca da realidade do trabalho. O autor salienta ainda que: "(...) o clima escolar é compreendido como o caráter da escola, o qual é moldado por seu ambiente físico, pelas práticas educacionais, pelas relações entre os professores, funcionários, pais e alunos, e pelos costumes dentro da escola" (MORO, 2018, p.63).

Pode –se afirmar que o comportamento de todos os indivíduos que compõem o âmbito escolar é capaz de trazer ajustes que favoreçam o clima organizacional, uma vez que uma organização possui uma índole que pode ser refletida nas atitudes dos colaboradores no decorrer de seu envolvimento com a mesma.

Silva (2001) é consoante, pois para ele o clima organizacional de uma escola é formado pela associação de aspectos subjetivos que os funcionários percebem através da interação dos mesmos com o modo de liderar dos seus superiores, influenciando o comportamento dos mesmos, seu trabalho e afinal a sua vida fora do seu ambiente de trabalho.

É essencial o estudo do clima em uma escola, pois ele pode influenciar comportamentos, a forma de gestão, o relacionamento intrapessoal e o interpessoal. A análise contribui para uma melhora no desempenho dos trabalhadores, em uma melhor representação da instituição, no alcance de metas e na diminuição de divergências.

O conhecimento do clima organizacional em uma escola é muito importante pois o processo escolar bem como o ambiente educacional são definidos pela forma como as pessoas realizam seu trabalho e lidam umas com as outras, como ocorre a escolha de suas tarefas e como lidam com os conflitos existentes (SOUZA, 2018).

Kowaltowski (2011) citado por Matos e Silva (2019) afirma que a qualidade do ambiente está condicionada a qualidade das relações, porém, não se trata de haver uma seleção de melhores colaboradores ou um ambiente já qualificado, trata-se de algo que pode ser aprendido e desenvolvido pelos indivíduos, à medida que os gestores enxerguem quão indispensável é para uma organização que haja um bom relacionamento entre todas as partes.

Segundo Moro (2018) o clima pode interferir de forma significativa em uma instituição, no que se refere ao bom andamento ou o contrário disso. Cabe aos administradores o cumprimento de seu papel, enquanto agente influenciador, garantir que o clima seja satisfatório e que sejam feitas sondagens periódicas do mesmo.

De acordo com Moro (2018) ocasião de um ambiente no qual não existe a imparcialidade tem-se:

(...) um clima negativo pode ser um fator de risco à qualidade de vida escolar, contribuindo para o sentimento de mal-estar, ocorrência de problemas comportamentais e para o surgimento da violência, aumento do stress, conflitos, vandalismo, furtos e outros. (MORO, 2018, P.92).

É imprescindível o estudo do clima para que o gestor saiba com o que está lidando e os riscos potenciais existentes. Um clima ruim não afeta apenas a um ou outro colaborador, ele pode atingir a muitos colaboradores e afetar a permanência da empresa no mercado. O clima pode afetar a instituição como um todo, as relações e o humor de todos que estão nesse ambiente. Pode ocorrer o aumento de divergências, de descontentamento, abalar os trabalhadores e os consumidores.

Um clima agradável promover relações prazerosas, contentamento e um sentimento de pertencimento, o que gera uma melhora notável no desempenho dos indivíduos e no desenvolvimento da instituição. Segundo Moro (2018) um bom clima fornece à escola melhoria no aprendizado e um ambiente agradável, favorecendo assim o crescimento dessa organização, o que desencadeia no desenvolvimento da sociedade no âmbito econômico e também na estrutura urbana.

Moro (2018) afirma que torna-se visível no comportamento e nas relações uma situação de decadência e de total despropósito quando um clima é negativo, o autor declara ainda que:

Em um ambiente onde o clima escolar é desajustado, isto é, onde prevalece a incivilidade, a violência, o desinteresse dos atores escolares com a educação etc., seus integrantes podem evidenciar uma situação de distanciamento, de não pertencimento àquele ambiente, induzindo o enfraquecimento das relações solidárias e amistosas. (MORO, 2018, P.69).

É perceptível que quando não há harmonia no local de trabalho, bem como quando não há reconhecimento ao colaborador é despertado um sentimento de revolta, desconsideração para com seu trabalho e insatisfação. Torna-se visível no comportamento e nas relações uma situação de decadência e de total despropósito.

Analisando o clima organizacional no ambiente escolar nota-se que este pode ser promissor no momento em que existe um conhecimento do ambiente de trabalho e das relações existentes. Através de estudos é possível adquirir uma percepção diferenciada do local por parte do colaborador, percebendo assim os conflitos existentes e as insatisfações.

Uma maneira eficaz de saber a visão que os colaboradores têm a respeito de aspectos considerados importantes numa instituição é solicitar destes um *feedback* por meio de um parecer, com o intuito de determinar ações e agregar valor, não somente ao ambiente de trabalho como também ao próprio funcionário (SPECHET; BISCHOFF, 2017).

O conhecimento disponibilizado pelo estudo feito é indispensável para o diagnóstico do clima, boas tomadas de decisões, planejamentos estratégicos e identificação do que está afetando o desempenho e o comportamento dos colaboradores. A respeito do estudo do clima Costa (2010) afirma que:

(...) a importância do estudo do clima de escola prende-se ao facto de haver uma necessidade de conhecer melhor a vida no interior da organização escolar. (...) ajuda a perceber até que ponto os intervenientes se encontram satisfeitos, motivados e participativos na vida da escola (COSTA, 2010, p. 50).

É fundamental investir nas pessoas, a análise do clima é extremamente necessária para que ocorra um estudo aprofundado da realidade vivida no ambiente escolar e para a melhoria dos processos com eficácia contribuindo para os colaboradores e o avanço da instituição de forma contínua.

A motivação principal em manter um bom clima organizacional é o sentimento de segurança em ter funcionários por mais tempo, o que também auxilia no crescimento da empresa, no rendimento do trabalho dos mesmos e principalmente nos relacionamentos, pois quando um funcionário está insatisfeito ele afeta toda a organização, pode ser aos poucos e inclusive de maneira discreta, mas em algum momento isso afetará outros indiretamente ou diretamente (SOUZA, 2018).

A melhora do ensino de uma escola depende da melhora do clima organizacional, os conflitos existentes, as frustrações e insatisfações não acabam de forma simples; os problemas existentes no ambiente de trabalho afetam grandemente os professores, suas relações profissionais, o seu desempenho e afetam o grau de desempenho de seus alunos (SERGIOVANNI e CARVER, 1973, *apud* SILVA 2001).

A pesquisa de clima escolar é importantíssima pois toda instituição é única e possui um clima próprio, o clima determina a saúde da organização, bem como a qualidade de vida dos seus colaboradores. Cada vez mais os colaboradores anseiam pelo sentimento de satisfação e de segurança, assim como as instituições. Ambos devem estar em harmonia, mas para tanto é essencial um clima agradável.

Um bom clima promove crescimento individual, coletivo e gera contentamento, ao contrário de um clima ruim que pode levar uma instituição ao fracasso. Ao investir em um bom ambiente de trabalho e um clima prazeroso o resultado será refletido por toda a organização nos níveis de qualidade e produtividade.

### 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação do trabalhador tem sido alvo de muitos estudos e questionamentos através do tempo. Um dos primeiros estudiosos do tema, foi Taylor que defendia que o dinheiro influenciava grandiosamente a satisfação do funcionário. Segundo Taylor a satisfação no trabalho “era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses.” (Martins, 1984, *apud* MARTINS e SANTOS, 2006, P.2).

Uma comunidade de pesquisadores realizou uma pesquisa em Hawthorne que levou em consideração muitos aspectos relacionados ao constructo e chegou à conclusão que o dinheiro não estava sendo considerado o ponto principal de satisfação para os trabalhadores. (MARTINS; SANTOS, 2006).

A pesquisa feita em Hawthorne demonstrou que o pensamento de Taylor de que o homem era movido pelo dinheiro estava defasado, que o grau de satisfação do trabalhador tornou-se mais exigente e suas expectativas ficaram maiores.

Decorrente de pesquisas surgiu a “teoria das necessidades de realização. Esse modelo postula que a satisfação no trabalho é determinada pelo grau no qual o trabalho atende as necessidades básicas de realização do indivíduo para o seu bem-estar.” (MARTINS e SANTOS, 2006, p.3).

Através de estudos aprofundados na temática satisfação (A construção da EST- Escala de Satisfação no Trabalho) notou-se que as necessidades e objetivos do ser humano estão em constante mudança e a sua satisfação é definida pela intensidade com que essas necessidades são atendidas.

Na década de 1960 o trabalho fabril era tido como insatisfatório, devido às constantes quedas na produtividade, devido a acidentes de trabalho e rotinas exaustivas; começou-se então a investir em estudos na área comportamental visando aumentar a produtividade.

Locke (1976) citado por Martins e Santos (2006, p.2) define satisfação como “um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho.” A satisfação no trabalho é proveniente de possíveis estímulos que o colaborador venha a ter, podendo ser pessoal ou coletivo, a satisfação pode promover um estado de contentamento e dessa forma permite o cumprimento de atividades com maior eficácia.

Robbins (1998) citado por Forigo (2016, p.13) ressalta que o grau de satisfação de um indivíduo é determinado por um conjunto de fatores do seu ambiente de trabalho, podendo ser definido por aspectos intrínsecos e extrínsecos. O autor enfatiza ainda que:

A satisfação no trabalho, de uma maneira ampla, é a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, porém o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as simples tarefas do dia-a-dia. As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho e conviver com condições de trabalho que, às vezes, estão aquém das ideais. Isto significa que a estimativa de um empregado de quão satisfeito ele está com seu trabalho é um somatório de um número de elementos separados do trabalho (ROBBINS, 1998, *apud* FORIGO, 2016, P.13).

O contentamento pode constituir-se em função das atividades desempenhadas, das relações saudáveis, do sentimento de bem-estar, da presença de autonomia no ambiente laboral e dentre outros aspectos considerados relevantes para cada colaborador.

O relacionamento interpessoal do trabalhador é um fator que contribui para o pertencimento do mesmo a grupos sociais, o que gera o aumento da sua autoestima e proporciona um sentimento de satisfação no colaborador, o qual está totalmente interligado ao fator clima. Sem a existência dos relacionamentos, aumentaria cada vez mais o estresse e os trabalhadores seriam menos suscetíveis a trabalhar com outras pessoas (SPECHET e BISCHOFF, 2017).

As relações propiciam o aumento da satisfação e dão motivação aos trabalhadores em seu ambiente laborativo. Quando o indivíduo tem um sentimento de pertencimento à instituição e a grupos sociais ele tem uma melhor performance, uma qualidade de vida melhor, se torna mais criativo e apto para a resolução de conflitos.

A satisfação no trabalho é algo mutável, o que traz satisfação hoje a uma pessoa pode não trazer amanhã, ela está em constante mudança e está ligada a fatores determinantes. Cada vez mais os profissionais têm buscado se especializar em sua formação, o que tem gerado um caráter mais crítico

dos mesmos com relação ao seu ambiente de trabalho, a satisfação, necessidades e expectativas futuras (MARQUIZE e MORENO, 2005, *apud* BALIEIRO e BORGES, 2015).

O construto satisfação é individual e complexo pois ele está relacionado aos valores pessoais, a aspectos intrínsecos e às necessidades tidas como prioritárias a cada um. Através do mesmo fica subentendido aquilo que afeta ao colaborador de maneira positiva ou negativa.

A satisfação é um sentimento que define o nível de contentamento do indivíduo para com o seu trabalho conforme a sua subjetividade, esse construto é de grande relevância pois ele está ligado a qualidade de vida no trabalho, ao comprometimento e ao desempenho.

Os estudiosos dividem a satisfação em dois grupos. O primeiro é denominado satisfação como estado emocional, um dos principais teóricos dessa corrente é Locke (1969), esse grupo acredita que o trabalhador encontra a satisfação através do seu estado emocional, ou seja, através de como ele se sente no tocante ao meio em que está inserido. A satisfação tida como um estado emocional possui duas manifestações: o sentimento de contentamento (satisfação) ou um sentimento de desprazer (insatisfação) (BALIEIRO, 2015).

A segunda linha de raciocínio aponta esse construto como uma atitude difundida acerca do trabalho. De acordo com os teóricos a satisfação é obtida conforme a percepção que o colaborador tem do seu trabalho no âmbito comportamental, cognitivo e afetivo (BALIEIRO, 2015).

A satisfação pode ser obtida mediante a assimilação individual de cada colaborador da real qualidade das relações e experiências vividas no ambiente laboral. É levado em conta também os sentimentos existentes por trás desse ambiente, o desenvolvimento no desempenho da função, seu aprendizado e crescimento.

A literatura aponta três modelos dominantes como determinantes da satisfação. Os modelos situacionais, que propõe que a satisfação é obtida mediante o cargo na posição hierárquica; os modelos disposicionais, que propõem que características da personalidade dos trabalhadores podem gerar satisfação independente do seu cargo na instituição e os modelos interativos, que propõem que a satisfação é alcançada através do equilíbrio entre o local de trabalho e o indivíduo (FRANEK e VECERA, 2008, *apud* SIERRA. *et al*, 2017).

Os determinantes da satisfação dos colaboradores tornaram-se mais individualizados a partir de estudos aprofundados na área. É proposto que a satisfação pode ser adquirida a partir das percepções dos indivíduos a respeito do seu ambiente de trabalho, através da percepção de si mesmo e dos outros que estão à sua volta.

É de grande relevância a compreensão da satisfação como um fator que sofre influência de elementos que estão ao seu redor. De acordo com Siqueira (2008) a satisfação passa a ser entendida como sendo o resultado da ação do ambiente de trabalho sobre a saúde do trabalhador. Seria o conjunto de sentimentos perante o modo de gerir da organização, as políticas, normas, o senso de justiça, equidade e também o retorno diante dos investimentos realizados.

A satisfação contribui para que haja um equilíbrio na relação empresa e indivíduo, atuando de forma positiva sob ambos. De acordo com Robbins (1999) citado por Aires (2003) não se pode generalizar afirmando que um funcionário contente com seu trabalho é um funcionário produtivo, levando em

conta o aspecto individual a produtividade induz a satisfação e não o contrário. Porém ele enfatiza que uma organização que investe na satisfação dos funcionários, ou seja, uma instituição que emana satisfação é uma instituição produtiva.

Robbins, Judge e Sobral (2010) citado por Santos (2016) afirma que as consequências da insatisfação são: saída - a busca por sair da instituição e a procura por outro emprego; comunicação - expressar através da comunicação sugestões para melhorias ou mesmo externalizar contrariedades; lealdade - uma espera sem iniciativa diante da situação, aguardando mudanças e melhorias; negligência - agir de forma indiferente, contribuindo para que tudo piore.

A insatisfação causa impactos na organização a curto e longo prazo, durante esse período caso o gestor haja com negligência para com os trabalhadores as consequências podem ser catastróficas. Uma instituição pode ter uma perda irreparável na saída de bons funcionários, pode possuir indivíduos eficientes, porém estagnados e pode estar sendo alvo de ações ilícitas, faz-se assim necessário ao gestor atentar-se não somente aos fatores que proporcionam satisfação, mas também os que geram insatisfação.

Os elementos que causam impacto na satisfação estão ligados ao ambiente de trabalho e a satisfação afeta a performance, o absenteísmo e a rotatividade dos indivíduos.

É essencial o investimento em mudanças no ambiente de trabalho e inovações para os funcionários, evitando assim a monotonia e o descontentamento; promovendo dessa forma o sentimento de valorização. De acordo com Robbins (2010) citado por Balieiro e Borges (2015, p.6) "Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários".

Para que o colaborador se sinta satisfeito com o seu trabalho é necessário que ele esteja satisfeito com o seu superior. O gestor é responsável por influenciar positivamente ou negativamente os seus funcionários, é responsável pela imagem que eles formam da instituição, pela motivação dos mesmos e pelo avanço da sua produtividade. (AZEVEDO; MEDEIROS, 2003, *apud* BALIEIRO; BORGES, 2015).

O líder desempenha um papel importantíssimo sob os colaboradores. Para que os funcionários se sintam realizados com seu trabalho é fundamental que eles tenham uma boa relação com o seu chefe e que através dessa relação percebam que são apreciados e sintam que são indispensáveis para a instituição.

De acordo com Vieira (2004) citado por Santos (2016) há duas perspectivas para a análise do construto satisfação no trabalho: A primeira possui uma visão mais universal, a qual trata a satisfação como um sentimento singular com relação ao ambiente de trabalho; a segunda é a perspectiva das facetas, esse enfoque permite uma maior compreensão da amplitude do termo satisfação, visto que leva em conta os vários elementos do trabalho, tais como comunicação, recompensa, sentimento de valorização, qualidade de vida no trabalho, remuneração, ambiente físico, oportunidade de crescimento, política, gerência e a estrutura de trabalho. O colaborador possui graus diferentes de satisfação com relação aos coeficientes apresentados, ele pode estar satisfeito com o ambiente físico, mas pode não estar satisfeito com o gestor e as políticas da instituição.

Deve ser levado em conta que o indivíduo é um ser sujeito a mudanças constantes, dessa forma é importante a análise da satisfação sob os vários aspectos do trabalho. O enfoque das facetas permite esse aprofundamento sob a temática satisfação, assim como contribui para que a organização suscite um sentimento de apreço e pertencimento para com os seus funcionários.

Segundo Siqueira (2008) a satisfação teria como resultado benéfico não somente o contentamento do indivíduo, mas também o alcance de desfechos esperados pela instituição. A organização teria uma diminuição da taxa de rotatividade, redução nas ausências, um melhor desempenho e um maior comprometimento elucidando assim que a relação afetiva entre o colaborador e a empresa traz efeitos positivos à organização e à qualidade de vida dos indivíduos.

Os benefícios da satisfação são de grande relevância para a organização, a satisfação colabora para o crescimento da instituição, estabelece um bom relacionamento entre a empresa e o indivíduo e favorece à mesma uma vantagem competitiva. A satisfação oferece uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores, produz um sentimento de pertencimento e gera segurança o que os motiva a ter um bom desempenho.

#### 2.4 RELAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COM SATISFAÇÃO

É imprescindível o investimento das instituições em ambientes que estimulem a satisfação dos seus funcionários e em estratégias organizacionais para melhor desenvolver as relações interpessoais. Pois, ao investir nesse aspecto, os colaboradores estarão mais envolvidos e dispostos a se dedicarem mais aos objetivos da empresa (MARCHIORI, 2008, *apud* FLORES e SILVA, 2018).

Cabe às organizações investirem em seus clientes internos; é necessário que o colaborador e a empresa sejam associados e não inimigos, ambos devem trabalhar com o mesmo fim, mas para isso é necessário compreender as necessidades e o comportamento dos colaboradores.

O comportamento do colaborador não pode ser generalizado e muito menos ser estudado à parte do seu ambiente de trabalho. É necessário compreendê-lo como ser individual em sua subjetividade, porém também é necessário que ele seja visto como ser social em seu local de trabalho. A esse respeito Silva (2003) complementa da seguinte forma:

(...) a avaliação de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações. (SILVA, 2003, p.131)

Silva (2003) afirma que a análise do clima é muito relevante para a compreensão da realidade presente e para a tomada de decisões. Esse estudo é de grande valia para o estabelecimento de vínculos com os trabalhadores, para um esclarecimento de questões comportamentais e para o desenvolvimento da instituição.

Ainda hoje muitas organizações não dão a devida importância aos colaboradores, não demonstram estima, não geram valor e tem o investimento no capital humano como supérfluo. Bergamini (2008) citado por Balieiro e Borges (2015) afirma que a maioria das organizações tem problemas não por falta de conhecimento técnico e capacitação, mas sim por não saber tratar as pessoas da maneira correta, bem como atender às suas necessidades.

Uma teoria que trabalha de forma direta com a satisfação é a teoria da equidade, ela tem como base a justiça e a igualdade, em um ambiente de trabalho podem existir inúmeras injustiças e essas injustiças geram insatisfações. Essa teoria expõe que a eliminação das injustiças favorece o crescimento do nível de satisfação dos colaboradores (BALIEIRO e BORGES, 2015).

A insatisfação é ocasionada por diversos elementos e sofre variação de acordo com o ponto de vista de cada indivíduo. Porém isso não significa que é inconcebível a possibilidade de ouvir, estimular os funcionários e também promover um ambiente propício à satisfação.

As organizações dependem das pessoas para o cumprimento das atividades propostas e para chegarem aos objetivos e metas estabelecidos. Seja qual for essa instituição e o devido propósito, ela não é independente e necessita de pessoas. De igual modo as pessoas possuem necessidades e desejos que as tornam dependentes de uma organização. Diante disso o ideal é estabelecer um clima organizacional que seja ameno, para deste modo estabelecer uma boa relação entre ambas as partes interessadas (FLORES; SILVA, 2018).

É significativo que haja uma boa relação entre o indivíduo e a empresa, que ambos estejam em comum acordo e que sejam considerados sócios. É notório a interdependência entre a organização e o trabalhador, os dois estão vinculados a um compromisso e dessa forma deve ser estabelecido estratégias para que sua associação beneficie as partes envolvidas.

O excesso de estresse e trabalho pode acarretar inúmeras doenças, tornando muitas vezes esses indivíduos inaptos para realizar seu trabalho, um exemplo dessas doenças é a síndrome de Burnout, sendo assim, ter um ambiente que seja prazeroso beneficia não apenas aos profissionais, mas similarmente a organização em que eles estão engajados (MELLO, 2012).

O comportamento do colaborador dentro e fora do local de trabalho, suas relações e seu desempenho estão suscetíveis à influência do ambiente de trabalho; diante disso o ideal é estabelecer um ambiente que propicie o aumento da satisfação desses profissionais.

Um bom conhecimento do clima contribui para uma melhora no desempenho dos indivíduos, no crescimento da organização, na qualidade de vida dos colaboradores e no estabelecimento de relações mais igualitárias e satisfatórias (MARTINS et al. 2004 *apud* SIQUEIRA, 2008). A pesquisa de clima colabora para o estabelecimento de medidas de promoção de um ambiente mais propício ao sentimento de pertencimento e ao prazer.

Uma instituição como uma escola é formada por diversos fatores internos e externos, fatores esses que moldam e determinam o ambiente da própria instituição. Diante disso o clima e a cultura são a representação fiel da imagem que essa organização passa tanto para os profissionais que fazem parte desse local de trabalho como para os clientes que usufruem dos serviços prestados (LUCK, 2011, *apud* SOUZA, 2018).

Uma escola que prioriza o estudo do clima organizacional de forma periódica, estimula o estabelecimento de bons relacionamentos interpessoais, gerenciamento dos conflitos de maneira eficaz e gera satisfação; está garantindo o sucesso do futuro da organização pois há o investimento em seus clientes internos que repercutirá no aumento e na fidelização dos seus clientes externos.

Uma escola que emana satisfação é fruto de um clima equilibrado e é resultado dos esforços dos gestores na promoção de um ambiente agradável e condições para o bem estar completo dos indivíduos. A este propósito Girard (1995) citado por Matos e Silva (2019), apresenta a seguinte opinião:

O conceito de sala de aula pacífica deve constituir um desejo de todo professor. A conotação da palavra paz evoca imagens de felicidade e de ausência de conflito e de problemas. Uma sala de aula ou escola pacífica é consequência da transmissão dos valores e das capacidades de cooperação, comunicação, tolerância, expressão emocional positiva e resolução de conflito pela própria cultura da escola. (GIRARD, 1995 *apud* MATOS e SILVA, 2019, p.5).

De acordo com Souza (2018, p.8) “O clima é uma descrição das condições de trabalho de uma organização decorrente dos valores, e da essência de cada indivíduo que compõe a organização, bem como, a interação e comportamento entre seus grupos de trabalho.”

O clima está vinculado ao sentimento de bem estar do indivíduo para com a empresa, da relevância do trabalho do colaborador para a organização e da satisfação do indivíduo para com a sua ocupação e o seu ambiente de trabalho.

Segundo Souza (2018) os indicadores a seguir são simples para a identificação e para o estabelecimento de um clima satisfatório:

**Comunicação interna** - Análise das equipes e estabelecimento de uma relação de confiança.

**Rotatividade** - É a quantidade de pessoas que entram e saem da instituição, é necessário que haja um controle desses números e uma observação sobre o motivo.

**Absenteísmo** - Deve ser dada atenção às faltas e atrasos recorrentes.

**Produtividade** - Indivíduos satisfeitos e comprometidos possuem um resultado satisfatório e um maior alcance de metas.

**Avaliação de desempenho** - É importante que haja uma análise do desempenho dos trabalhadores, pois pode apontar que seja um reflexo do clima.

**Conflitos interpessoais** - É necessário que os conflitos sejam tratados com cautela e seriedade.

**Oportunidade de crescimento** - Existem oportunidade de crescimento na instituição? Elas são claras e disponíveis a todos? Os atores sabem se existe chance de crescimento nessa organização?

Através da análise dos indicadores apresentados é viável identificar o grau de satisfação, dispor de uma melhor percepção acerca da realidade da instituição, constatar o comprometimento dos indivíduos, assim como também realizar planejamentos organizacionais e o estabelecimento de estratégias.

Segundo Tamayo (1999) citado por Siqueira (2008) os fatores individuais que influenciam o clima são os valores pessoais e os peculiares traços de personalidade, já na esfera organizacional o fator de maior relevância que atua sob o clima é a estrutura organizacional. Nesta perspectiva nota-se que o clima sofre influência não apenas de fatores externos, mas também sofre interferência da subjetividade dos agentes, de sua capacidade de adaptação e de suas emoções.

De acordo com Spector (2002) citado por Aires (2003) a satisfação seria o resultado da adaptação e do equilíbrio entre o indivíduo e o seu trabalho. Neste sentido o termo satisfação é considerado como sendo uma variável atitudinal, dessa forma é evidente a importância da constante obtenção de feedbacks dos colaboradores sobre o seu nível de contentamento a respeito da condição de trabalho.

Segundo Siqueira (2008) a satisfação é influenciada pelas perspectivas individuais dos colaboradores com relação às situações cotidianas, pelos elementos circunstanciais do meio ambiente e pela percepção das condutas gerenciais. De acordo com o autor o elemento chave é a percepção. A satisfação ou a insatisfação é desenvolvida com base na compreensão que o colaborador tem dos contextos que ligam ele a instituição e da relevância desses acontecimentos.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa é do tipo descritivo. A mesma visa identificar os níveis de satisfação, verificar a percepção dos colaboradores sobre o construto satisfação, assim como também comparar a relação entre clima e satisfação. A pesquisa descritiva é de vital importância pois proporciona ao pesquisador obter uma visão diferente da realidade comum. De acordo com Trivinõs (2011) citado por Nunes, *et al* (2016) esse estudo é muito relevante na temática escolar pois:

A maioria dos estudos que se realizam no campo da educação é de natureza descritiva. O foco essencial desses estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, os problemas do analfabetismo, a desnutrição, as reformas curriculares, os métodos de ensino, o mercado ocupacional, os problemas do adolescente etc. (TRIVINÕS, 2011, p.112, apud NUNES. et al, 2016, p.4).

A natureza do presente estudo é quantitativa, tendo o questionário como instrumento. O mesmo foi preparado na ferramenta google forms, constituindo-se de 63 perguntas de múltiplas escolhas objetivas, subdivididas em 11 categorias. Possuindo assim como opção de resposta a escala Likert, com o intuito de proporcionar respostas precisas, mais também esclarecedoras em relação às pessoas e a sua relação com o tema proposto. O questionário esteve disponível pelo período de 1 mês e 20 dias para os respondentes.

Um questionário pode ser definido como um composto de perguntas direcionadas a um público alvo

com propósito investigativo, visando obter dados relacionados aos indivíduos como comportamento, situações, aspirações, desejos, medos e etc. (GIL, 2008).

Para a construção do instrumento de coleta de dados utilizou-se como guia o livro de Siqueira (2008) de título Medidas do Comportamento organizacional. O instrumento foi elaborado na ferramenta Formulários da Google Apps e encaminhado no dia vinte e sete de julho de dois mil e vinte para o WhatsApp da Diretora da instituição. O questionário ficou disponível até o dia trinta e um de agosto de dois mil e vinte, sendo que houve a coleta de 15 respostas que foram analisadas como base norteadora para a pesquisa. Todas as tabelas apresentadas foram desenvolvidas com o auxílio do Excel 2013.

A escolha da abordagem quantitativa como processo de diagnóstico justifica-se, segundo Malhotra (2001) citado por Oliveira (2011), pelo fato da mesma efetuar a comprovação das hipóteses e questionamentos através da quantificação dos dados adquiridos e análises estatísticas que oferecerão apoio ao entendimento da ligação existente entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

Inicialmente o estudo foi conduzido através de pesquisas bibliográficas, tendo como base um prévio levantamento de textos relacionados ao tema escolhido em livros e bases de artigos como Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e o Google Acadêmico. Segundo Gil (2008, p.69) "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos."

Em relação aos meios de investigação, é caracterizado como uma pesquisa de campo, segundo Vergara (2009) citado por Silva e Fernandes (2019) a pesquisa de campo é caracterizada como sendo uma investigação que tem como base a experiência e a observação de um fenômeno que ocorreu ou ocorre neste ambiente ou que possui elementos significativos para a sua explicação, podendo compor-se de instrumentos como entrevistas, questionários, processos de observação, análise e testes.

A coleta de dados foi realizada na Unidade Escolar Municipal José Sarney, localizada na cidade de Timbiras no estado do Maranhão. Atualmente a instituição possui em seu quadro trinta e um colaboradores, compostos por dezesseis professores, quatro agentes de portaria e vigilância, três assistentes administrativos, uma supervisora pedagógica, uma gestora e seis zeladores. A análise de resultados foi desenvolvida através de estudos estatísticos, com tabelas cruzadas no Excel apresentando os resultados alcançados na pesquisa.

## **4. DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES**

A aplicação do questionário foi realizada com os colaboradores da Unidade Escolar José Sarney, trata-se de uma escola pública de educação básica, localizada na cidade de Timbiras no estado do Maranhão, a mesma conta com um time de 31 colaboradores dos quais 15 participaram da pesquisa de Clima Organizacional. Dentre estes estavam 5 pessoas do sexo masculino e 10 do sexo feminino, sendo que 6 são docentes, 2 técnicos administrativos e 7 estão na categoria de outros que se refere às demais funções na instituição.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

**Quadro 01-** Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe (coluna)/ Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários (linha).

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo	10,83%	13,33%	0,00%	24,17%
Discordo	14,17%	0,00%	0,00%	14,17%
Nem concordo nem discordo	49,17%	0,00%	12,50%	61,67%
Total Geral	74,17%	13,33%	12,50%	100,00%

**Fonte:** elaboração própria

Na análise dos dados notou-se que 10,83% de um total de 15 respondentes concordam que a comunicação é indispensável no processo de tomada de decisão, como também no cumprimento das tarefas. 49,17% concordam com uma das afirmativas, porém, não concorda e nem discorda com a outra. Deste total pelo menos 14,17% concorda que nada é feito sem a autorização do chefe e discorda que o chefe usa as regras da empresa com intenção de punir os funcionários, em contrapartida, 13% concorda totalmente com ambas as afirmações e 12,50% não concordam e nem discordam das afirmativas referidas.

**Quadro 02-** Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. (coluna)/ O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa. (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	0,00%	18,33%	6,67%	0,00%	25,00%
Concordo	41,67%	0,00%	0,00%	12,50%	54,17%
Nem concordo nem discordo	8,33%	0,00%	0,00%	12,50%	20,83%
Total Geral	50,00%	18,33%	6,67%	25,00%	100,00%

**Fonte:** elaboração própria.

Na realização da tabela cruzada para as duas perguntas foi possível notar que 18,33% (15) concordam totalmente que sentem-se à vontade para contar seus problemas pessoais e consideram que o diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa, somando com os 41,67% que concordam com as afirmativas referidas, é perceptível que a comunicação tem sido efetiva, por outro lado, 6,67% dos respondentes não se sentem à vontade para contar os seus problemas.

**Quadro 03** - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. (coluna)/ As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas. (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo	10,83%	0,00%	3,33%	0,00%	10,00%	24,17%
Nem concordo nem discordo	11,67%	4,17%	8,33%	0,00%	21,67%	45,83%
Discordo	0,00%	5,83%	0,00%	0,00%	19,17%	25,00%
Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	5,00%
Total Geral	22,50%	10,00%	11,67%	5,00%	50,83%	100,00%

Fonte: elaboração própria

Na afirmativa que faz referência aos funcionários serem recompensados por desempenharem bem o seu trabalho 3,33% discordaram, porque o fato de mostrarem eficácia no que fazem não os garante que serão devidamente valorizados, por outro lado, estes concordam que as recompensas que o funcionário recebe estão dentro de suas expectativas. Nestes 21,67% encontra-se os que preferiram optar pelo nem concordo e nem discordo de ambas as alternativas e 5,00% que não se sentem valorizados pela empresa, optando assim pelo Discordo totalmente.

**Quadro 4** - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas. (coluna)/ Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	3,33%	10,00%	5,00%	0,00%	0,00%	18,33%
Concordo	10,83%	0,00%	21,67%	0,00%	15,00%	47,50%
Nem concordo nem discordo	7,50%	0,00%	8,33%	11,67%	0,00%	27,50%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
Total Geral	21,67%	10,00%	35,00%	11,67%	21,67%	100,00%

Fonte: elaboração própria

No que se refere a remuneração, tem-se 3,33 que concorda que o salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas, para tanto é preciso dedicação e concordam totalmente que as

atividades são desempenhadas com satisfação. 21,67% discorda com a primeira afirmativa, porém, concorda com a segunda e 10,00% concorda totalmente com ambas.

**Quadro 5-** As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa. (coluna)/A empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas. (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%	13,33%
Concordo	44,17%	0,00%	0,00%	7,50%	51,67%
Nem concordo nem discordo	10,00%	0,00%	0,00%	20,00%	30,00%
Discordo	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	5,00%
Total Geral	54,17%	13,33%	5,00%	27,50%	100,00%

Fonte: elaboração própria

Tratando das inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho, um percentual de 13,33% concorda totalmente que elas são aceitas pela empresa e que a mesma ainda é flexível quanto às novas formas de o funcionário realizar suas tarefas, contanto que haja maior produtividade e os resultados sejam alcançados de forma eficaz. Somando ainda uma concordância significativa de 44,17% em relação às duas afirmativas. Porém, destes há um percentual de 5,00% que não acredita que as inovações feitas por um funcionário serão acatadas na empresa nem tampouco aceitar novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.

**Quadro 6-** Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas. (coluna)/ Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho. (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	3,33%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%
Concordo	10,83%	0,00%	0,00%	0,00%	9,17%	20,00%
Discordo	11,67%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	18,33%
Nem concordo nem discordo	17,50%	0,00%	20,83%	5,00%	5,00%	48,33%
Total Geral	43,33%	16,67%	20,83%	5,00%	14,17%	100,00%

Fonte: elaboração própria

No que se refere ao ambiente físico e a qualidade de vida no trabalho, pode-se perceber que após fazer a tabela cruzada, 3,33% do total de respondentes afirmam que os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas, bem como equipamentos de trabalho adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho, em contrapartida, 17,50% concordam apenas com a primeira afirmativa e nem concordam e nem discordam da segunda, pois acreditam que os equipamentos que poderão favorecer seu bem estar podem ser melhorados. Tem-se ainda

10,00% que está favorável com o que a instituição tem oferecido para o desempenho das tarefas como também para o bem-estar do colaborador.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao decorrer dessa pesquisa foi observado que o clima organizacional é um dos constructos mais recorrentes de problemas nas organizações, partindo desse pressuposto é notável a necessidade de seu estudo, visto que, por consequência do clima, muitas vezes é instalado a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. O tema satisfação também tem sido alvo de questionamentos e adversidades nas instituições pois é considerado para muitos como inalcançável pelo fator subjetividade.

Descrevemos a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho através do uso de tabelas de correlação entre os elementos relacionados ao clima organizacional e os elementos relacionados à satisfação no trabalho.

Identificamos que os níveis de satisfação dos colaboradores são positivos com relação a comunicação dentro da instituição e à aceitação dos superiores de propostas de melhorias por parte dos funcionários. Todavia os trabalhadores se sentem insatisfeitos a respeito das variáveis remuneração, qualidade de vida no trabalho e valorização.

O segundo objetivo a respeito de verificar a percepção dos indivíduos sobre o clima organizacional foi atendido, pois é possível dizer que o clima organizacional entre os funcionários é agradável. Porém o clima entre os funcionários e os superiores é tido como extremamente desagradável, eles se sentem pressionados constantemente e enxergam os seus superiores como extremamente controladores.

O terceiro objetivo a respeito de apresentar a relação entre o clima organizacional e a satisfação dos funcionários foi alcançado, pois os resultados mostraram que a falta de valorização, a não existência da qualidade de vida e a má remuneração afetam tanto o clima da organização, como a satisfação, ocasionando desta forma um ambiente nocivo e afetando a vida dos funcionários dentro e fora do seu trabalho.

Esse estudo foi de vital importância para a compreensão da perspectiva dos funcionários sobre a temática analisada dentro dessa instituição escolar e da influência que essa instituição gera na sociedade. O ambiente escolar é onde os profissionais e alunos passam grande parte do seu dia, dessa forma o clima é responsável por instigar satisfação, onde os indivíduos sentem-se bem em estar neste local e experimentam vivências marcantes. Ou o clima pode gerar sentimentos de angústia, onde pode surgir sensações de inferioridade, revolta, doenças psicossomáticas e negligência do colaborador no desempenho da sua função.

Os fatores que causam satisfação para os funcionários é a qualidade da comunicação interna, podendo destacar o sentimento de contentamento em poder compartilhar com os colegas seus problemas pessoais e suas dificuldades; também é um fator de satisfação para os funcionários o fato da empresa ser flexível às mudanças propostas pelos funcionários e as novas formas de efetuarem suas tarefas sob condição dos resultados serem alcançados de forma mais rápida e das atividades serem realizadas com qualidade.

A causa da insatisfação vem do fato de que grande parte dos colaboradores não se sentem valorizados e estão insatisfeitos com sua remuneração, muitos deles afirmam que executam suas tarefas com qualidade, mas que não são recompensados por isso e também salientam que as suas recompensas não estão em conformidade com suas expectativas. É possível destacar também que não foi percebido pelos colaboradores investimento na sua qualidade de vida e nos equipamentos necessários para a saúde dos mesmos e para a execução das suas atividades com alta qualidade.

Com base na pesquisa apresentada é concebível que a melhora do ensino de uma escola depende da melhora do clima organizacional. Dessa forma sugere-se uma mudança na política salarial vigente, a apresentação do plano de carreira para os funcionários, efetuando modificações no mesmo, caso seja necessário; elaboração de um plano de recompensas que alcance a todos os funcionários de forma igualitária e o investimento em equipamentos que propiciem uma melhora da saúde e da qualidade de vida dos colaboradores.

Segundo o estudo exposto, é possível afirmar que deve ser dada atenção à subjetividade de cada colaborador em seu local de trabalho, pois os mesmos são seres singulares. Porém, faz-se necessário que sejam feitas análises desses indivíduos como seres sociais, em suas relações e no exercício de suas atividades.

A análise dos resultados sustenta que uma situação pode ser interpretada de diferentes formas e sob diversas perspectivas, por estar relacionada a diversos elementos e sofrer variação de acordo com o entendimento de cada indivíduo, confirmando que o clima e a satisfação estão ligados às necessidades, aos propósitos, desejos e valores particulares. Os resultados alcançados são proveitosos para futuras pesquisas, profissionais das áreas de Psicologia, Administração e Recursos Humanos e para os gestores compreenderem a realidade existente no ambiente de trabalho, entender o estado do clima, os níveis de satisfação ou insatisfação e para considerar os procedimentos que devem ser tomados diante das informações apresentadas.

Como sugestão para futuras pesquisas na instituição, contrapor a temática analisada com outros tópicos relevantes, como gestão escolar, motivação, salário, desempenho organizacional, rendimento, qualidade de vida no trabalho e estrutura organizacional. Sugere-se ainda que a pesquisa seja novamente realizada, caso a gestão acate as sugestões aqui apresentadas, buscando dessa forma estabelecer uma relação comparativa a respeito das mudanças ocasionadas, bem como dos efeitos gerados.

## REFERÊNCIAS

- AIRES, Gardênia. **Clima organizacional x satisfação no trabalho**. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>. Acesso em: 24 Set.2019.
- ARAUJO, Cintia Cristina Silva de; *et al.* **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras**. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/515>. Acesso em: 18 Set. 2019.
- BALIEIRO, Suelen da Silva; BORGES, Leticia da Costa. **Satisfação no trabalho**. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf). Acesso em: 27 Set. 2019.
- BEDANI, Marcelo. **Efetividade das equipes de trabalho**: clima organizacional como variável preditora do desempenho. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B756.pdf>. Acesso em: 15 Abr .2020.
- Costa, A. F. L. **Clima escolar e a participação docente**: A percepção dos professores de diferentes ciclos de ensino. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/15582/1/a.costa.pdf>. Acesso em: 24 Abr. 2020.
- FLORES, Rafael Telch; SILVA, Soraia Alvez Feitosa da. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Disponível em: <http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/143>. Acesso em: 24 Set.2019.
- FORIGO, Franciele Meneirz. **Fatores que afetam a satisfação dos funcionários e o clima organizacional**. Disponível em: <http://www.fema.com.br/site/wp-content/uploads/2016/09/2-Fatores-que-Afetam-a-Satisfa%C3%A7%C3%A3o-dos-Funcion%C3%A1rios-e-o-Clima-Organizacional.pdf>. Acesso em: 24 Set.2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**: 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação do construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712006000200008&lang=p](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712006000200008&lang=p). Acesso em: 09 Set.2019.
- MATOS, Samantha Franciele Dorabiato de; SILVA, Fabio Luiz da. **Proposta de Modelo Teórico para Avaliação do Clima Organizacional Escolar**. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/ensino/article/view/7227>. Acesso em: 19 Out. 2019.
- MELO, Simone Gomes de; MORAIS, Alessandra de. **Clima escolar como fator protetivo ao desempenho em condições socioeconômicas desfavoráveis**. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/5305>. Acesso em: 07 Set. 2019.

MELLO, Patrícia Luz Pereira de; PIASSA, Zuleica Aparecida Claro. **Clima Organizacional na Escola:** Um estudo sobre a realização das pessoas. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2012/2012\\_uel\\_ped\\_pdp\\_patricia\\_luz\\_pereira\\_de\\_mello.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2012/2012_uel_ped_pdp_patricia_luz_pereira_de_mello.pdf). Acesso em: 25 Set. 2019.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto.** Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 07 Set. 2019.

MORO, Adriano. **A construção e as evidências de validade de instrumentos de medida para avaliar o clima escolar.** Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/332280/1/Moro\\_Adriano\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/332280/1/Moro_Adriano_D.pdf). Acesso em: 19 Out. 2019.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho de. **Pesquisa Científica: Conceitos Básicos.** Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/52>. Acesso em: 18 Set. 2019.

OLD, Dino. **Clima organizacional positivo é mais valorizado que uma boa remuneração.** Terra, 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/clima-organizacional-positivo-e-mais-valorizado-que-uma-bo-a-remuneracao,a66278b02b5eb0e1a5608bc86a64b461ajs976e1.html>. Acesso em: 15 Abr. 2020.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica:** Um manual para a realização de pesquisas em administração. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 19 Set. 2019.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. **Clima organizacional em hospital:** um estudo no Sudoeste do Paraná. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35544/clima-organizacional-em-hospital-um-estudo-no-sudoeste-do-parana->. Acesso em: 20 Set. 2019.

SANTOS, Duane Dias. **Clima organizacional em escolas públicas municipais: a percepção dos docentes de Formiga-MG.** Disponível em: <https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Gestao/TCC---Clima-Organizacional-em-escolas-pblicas.pdf>. Acesso em: 25 Set. 2019.

SANTOS, Gustavo Cândido Rodrigues dos. **Análise da cultura e clima organizacional da defensoria pública do estado do rio grande do norte.** Disponível em: [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/8885/1/CulturaEClimaOrganizacional\\_Santos\\_2019](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/8885/1/CulturaEClimaOrganizacional_Santos_2019). Acesso em: 26 Set. 2019.

SIERRA, Julio Cesar Volpp; MARCHIANO, Marcello; BANZATO, Carlos Roberto; JUNIOR, Roque Rabechini. **Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade:** estudo de caso em empresas brasileiras. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/5328>. Acesso em:

16 Mai. 2020.

SIQUEIRA, Mirlene, Maria, Matias, et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: artmed, 2008.

SILVA, Ellen Nayane Oliveira da; FERNANDES, Jackson Hermes Menezes. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-Pa**. Disponível em: <http://bdta.ufra.edu.br/jspui/bitstream/123456789/574/1/A%20influ%C3%Aancia%20do%20clima%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20estudo%20aplicado%20em%20duas%20empresas%20no%20munic%C3%ADpio%20de%20capanema-pa.pdf>. Acesso em: 07 Set. 2019.

SILVA, Jeronimo Jorge Cavalcante. **Gestão Escolar Participada e Clima Organizacional**. Gestão em Ação, Salvador: 2001. Disponível em: <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=49>. Acesso 15 Abr. 2020.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85479>. Acesso em 20 Abr. 2020.

SOUZA, Midhiã Pequena de. **Clima organizacional: a satisfação dos professores no ambiente escolar na rede pública de ensino**. Disponível em: [https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/EIICS\\_2018\\_Clima\\_Organizacional.pdf](https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/EIICS_2018_Clima_Organizacional.pdf). Acesso em: 26 Set. 2019.

SPECHET, Ricardo Behling; BISCHOFF, Leila Maria. **O clima organizacional e a sua importância na equipe escolar: um estudo de caso na escola municipal de ensino fundamental José Schmidt em Nova Hartz-RS**. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/525/418>. Acesso em: 24 Set. 2019.