



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
SEMESTRE 2014.2

MARIA APARECIDA MARTINS FIRMINO

Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da  
Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Redenção/CE

2015

MARIA APARECIDA MARTINS FIRMINO

Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da  
Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos  
requisitos necessários para a obtenção do título  
de Especialização em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Subuhana

Redenção/CE

2015

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

Firmino, Maria Aparecida Martins.

F556c

Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. / Maria Aparecida Martins Firmino. – Redenção, 2015.

62 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carlos Subuhana.  
Inclui Lista de Ilustrações, Gráficos, Referências e Apêndices.

1. Comportamento organizacional. 2. Motivação. 3. Gestão Pública. I. Título.

CDD 658.3

---

MARIA APARECIDA MARTINS FIRMINO

Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Redenção – CE, 21 de novembro de 2015

### **BANCA EXAMINADORA**

---

ORIENTADOR: Professor Doutor Carlos Subuhana  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

---

Professor Doutor(a) Carlos Mendes Tavares  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

---

Professor Doutor(a) Maurílio Machado Lima Junior  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

### **SUPLENTE**

---

Professor Doutor(a) Rosalina Semedo de Andrade Tavares  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

---

Professor Doutor(a) Luís Tomás Domingos  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira –UNILAB

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre guiar meus passos e me ajudar a alcançar meus objetivos.

À minha família, em especial aos meus pais, Antônio e Mazé e à minha filha, Ana Lívia, por me compreenderem e me apoiarem nos momentos mais difíceis, por me cercarem de amor e carinho todos os dias.

À minha amiga, Sandra Soares, pelas dicas que foram de suma importância para a elaboração deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, em especial ao meu orientador.

À minha tutora de turma, Jangirglédia de Oliveira, por todo o apoio durante todo o curso.

Aos servidores da UNILAB, em especial, aos secretários executivos, pela colaboração ao responderem ao questionário.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

## RESUMO

FIRMINO, Maria Aparecida Martins. **Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira**. Redenção, 2015. TCC (Especialização em Gestão Pública) – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), 2015.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a relação existente entre clima organizacional e motivação, a partir da percepção dos profissionais do cargo de secretariado executivo da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB. A pesquisa contou com a colaboração de 12 servidores do cargo de secretariado executivo. O questionário utilizado durante a coleta de dados foi elaborado com base na obra “Gestão do clima organizacional” de Ricardo Silveira Luz (2003), contendo 20 questões objetivas, baseadas no modelo de Michael Porter (*apud* LUZ, 2003), utilizado na elaboração da análise competitiva de empresas. Com base nos dados coletados, durante a pesquisa, percebemos que os profissionais entrevistados, em sua maioria, têm uma boa relação interpessoal com os servidores dos mais diversos níveis hierárquicos da instituição; há uma autonomia em relação ao trabalho a ser desenvolvido, pois os servidores sentem-se à vontade para traçar métodos para a realização de suas atividades; observou-se que existe um sentimento de realização profissional, ou seja, existe uma motivação quanto à realização do trabalho; existe um reconhecimento quanto aos líderes serem bons gestores e os servidores consideraram o clima organizacional um fator determinante para a sua motivação. Concluiu-se, a partir do estudo, que os profissionais consideraram o clima organizacional um fator relevante para a motivação, tendo, portanto, influência sobre a mesma.

**Palavras chaves:** clima organizacional, instituição pública de ensino superior, motivação, UNILAB.

## ABSTRACT

FIRMINO, Maria Aparecida Martins. **Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira**. Redenção, 2015. TCC (Especialização em Gestão Pública) – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), 2015.

This study aimed to examine the relationship between organizational climate and motivation, from the perception of the professionals of the Executive Secretariat of the University of International Integration of Lusophone African-Brazilian - UNILAB. The survey counted on the collaboration of 12 servers acting in the Executive Secretariat. The questionnaire used for data collection was based on the book “Managing Organizational climate management” by Ricardo Silveira Luz (2003), containing 20 objective questions based on the model of Michael Porter (*Apud*Luz, 2003), used in the preparation of competitive analysis of companies. Based on the data collected during the research, we perceived that the majority of the professionals interviewed have a good interpersonal relationship with the servers from various levels of the institution; there is autonomy in relation to the work to be developed because the servers feel at ease to trace methods to carry out their activities. It was observed that there is a sense of professional fulfillment, i.e., there is a motivation regarding the performance of the work; there is recognition of the leaders’ competence as good managers and the servers considered the organizational climate a determining factor in their motivation. It was concluded from the study that the professionals consider the organizational climate a relevant factor for motivation, having thus influence on it.

Key words: organizational climate, public institution of higher education, motivation, UNILAB.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Concordância de que as orientações que os servidores recebem sobre o objetivo do trabalho são claras e objetivas .....	43
GRÁFICO 02: Concordância quanto à variável “considero que o meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores” .....	44
GRÁFICO 03: Concordância quanto à variável “o meu trabalho me fornece um sentimento de realização profissional” .....	44
GRÁFICO 04: Concordância quanto à variável “tenho a liberdade de fazer o meu trabalho da forma como considero mais produtiva” .....	45
GRÁFICO 05: Concordância quanto à variável “considero o clima organizacional favorável de modo a influenciar na minha motivação” .....	46
GRÁFICO 06: Concordância quanto à variável “considero a organização um bom lugar para trabalhar” .....	47
GRÁFICO 07: Concordância quanto à variável “tenho um bom relacionamento interpessoal com os meus colegas de setor” .....	47
GRÁFICO 08: Concordância quanto à variável “tenho um bom relacionamento interpessoal com os demais membros da organização” .....	48
GRÁFICO 09: Concordância quanto à variável “tenho um bom relacionamento interpessoal com a minha chefia superior” .....	48
GRÁFICO 10: Concordância quanto à variável “os servidores são tratados com respeito, independente do seu cargo” .....	49
GRÁFICO 11: Concordância quanto à variável “os gestores da organização têm interesse no bem-estar dos servidores” .....	50
GRÁFICO 12: Concordância quanto à variável “considero o meu superior imediato um bom líder” .....	50
GRÁFICO 13: Concordância quanto à variável “tenho um bom relacionamento interpessoal com os meus colegas de setor” .....	51
GRÁFICO 14: Concordância quanto à variável “como você considera o relacionamento entre os colaboradores do seu setor?” .....	51
GRÁFICO 15: Concordância quanto à variável “você se sente à vontade para falar abertamente do trabalho que executa com o seu superior imediato?”. .....	52
GRÁFICO 16: Concordância quanto à variável “na sua opinião, o clima organizacional exerce influência na sua motivação?”. .....	53



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow .....	27
FIGURA 2 – Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados.....	29

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –Sexo .....	41
TABELA 2 – Idade .....	42
TABELA 3 – Nível de escolaridade .....	42
TABELA 4 – Tempo de serviço .....	42

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
2. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
2.1. Definição: .....	15
2.2.1. Supervisão .....	16
2.2.2. Salários .....	17
2.2.3. Desenvolvimento profissional.....	17
2.2.4. <i>Feedback</i> .....	17
2.2.5. O trabalho em si .....	18
2.2.6. A estabilidade no emprego .....	18
2.3. Indicadores do clima organizacional .....	18
2.3.1. <i>Turnover</i> .....	19
2.3.2. Absenteísmo .....	19
2.3.3. Avaliação do desempenho.....	19
2.3.4. Greves.....	19
2.3.5. Conflitos interpessoais e interdepartamentais.....	19
2.4. Importância do estudo do clima organizacional.....	19
3. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
3.1. Definição .....	21
3.2. O clima organizacional como consequência da cultura organizacional.....	23
4. MOTIVAÇÃO .....	24
4.1. Definição.....	24
4.2. História da motivação .....	24
4.3. Motivação nas organizações.....	25
4.4. Ciclo motivacional .....	26
4.5. Teorias sobre motivação humana .....	27
4.5.1. A hierarquia das necessidades de Maslow .....	27

4.5.2.	A teoria dos dois fatores de Herzberg .....	28
4.5.3.	O modelo contingencial de motivação de Vroom .....	29
4.5.4.	Clima organizacional e motivação .....	30
5.	CLIMA ORGANIZACIONAL E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	31
6.	AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
6.1.	Como avaliar o clima da organização .....	33
6.1.1.	Contato direto.....	33
6.1.2.	Entrevista de desligamento.....	33
6.1.3.	Entrevistas do serviço social.....	33
6.1.4.	Programas de sugestões .....	34
6.1.5.	Linha direta com o presidente.....	34
6.2.	Pesquisa de clima organizacional.....	34
6.2.1.	Maneiras de realizar pesquisa do clima .....	34
6.2.1.1.	Questionário.....	35
7.	ESTUDO DE CASO COM OS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UNILAB .....	36
7.1.	Histórico e estrutura organizacional .....	37
7.2.	O profissional de secretariado executivo.....	38
7.3.	Metodologia .....	40
7.4.	Análise dos dados .....	41
7.4.1.	Perfil dos entrevistados.....	41
8.	CONCLUSÃO .....	54
9.	REFERÊNCIAS .....	55
	Apêndice A – Questionário.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

A principal questão teórica usada para a elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso - TCC foi o clima organizacional. Outras questões, como cultura e motivação, foram analisadas a partir da questão principal. Pode-se dizer que foi após a segunda guerra mundial, durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas, que surgiu certa preocupação com o clima organizacional, sendo abordado não de forma explícita, mas subjacente às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho.

Ao se analisar a interação entre pessoas e organizações, tem-se uma relação de troca. De um lado a empresa que pretende, através de seus recursos humanos, alcançar lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação efetiva no mercado e satisfação do cliente. Do outro, as pessoas que buscam salários compatíveis com a função que exercem, benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho e crescimento profissional. “São infinitas as descrições do cenário interno, lugar inconfundível, jeito único que caracteriza cada ambiente organizacional. A natureza do negócio, as características do mercado, os valores da direção, o estilo gerencial configuram realidades distintas” (BOM SUCESSO, 1998, p. 11). O trabalhador normalmente dedica um terço de sua vida à empresa, logo, para render mais precisa que suas necessidades humanas estejam sendo atendidas.

“Para atender as necessidades humanas é necessário que se analise cinco níveis, a saber: Necessidades Fisiológicas (conforto físico, alimentação), de segurança (segurança e proteção), Sociais (amizade, amor, filiação a grupos, afeto), de estima (autonomia, respeito próprio, auto-estima e autoconfiança) e auto-realização (crescimento, autodesenvolvimento).” Maslow (apud CHIAVENATO, 2002)

Segundo Bom Sucesso (1998, p. 22):

“Raramente a empresa pergunta como o trabalhador se sente em relação ao que faz, especialmente nas organizações com estilo autoritário de gerenciamento, que descartam o diálogo, tanto pela dificuldade de estabelecê-lo quanto pelo medo de gerar expectativas e pressões, tornando as lideranças vulneráveis. Assim, pouco se sabe sobre como estão sendo percebidos no trabalho em si, as relações com colegas e líderes, o sistema de salários e benefícios, a empresa como um todo.”

Além disso, é importante que o estilo de liderança que a empresa adota não venha a repercutir negativamente no desempenho desse profissional, fazendo com que haja uma queda na produtividade do mesmo. É essencial também que o trabalho que ele realiza esteja de

acordo com suas expectativas ou ao menos propicie um ambiente agradável com iminência de promoção ou recompensa, através do qual ele possa se sentir importante e não somente um mero recurso para o alcance de resultados.

“As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras” (LUZ, 2003, p. 02).

Um dos grandes problemas de algumas organizações consiste na incorporação de um funcionário, que inicia a sua atividade na empresa realizando atividades cuja importância, num contexto mais amplo, muitas vezes ele próprio desconhece, findando por não ter consciência da responsabilidade que está embutida na execução de uma tarefa que ele, por sua vez, pode considerar simples. “Uma lista abrangente de responsabilidades, em oposição a uma lista detalhada de tarefas, dá a pessoa uma visão mais ampla da função” (TRACY, 1994, p.10). Por isso, mais do que meramente entregar a relação de tarefas que as pessoas precisam realizar é importante deixá-las cientes das responsabilidades inerentes à execução dessa atividade em um âmbito maior. “As reflexões até aqui registradas mostram que o trabalho em si, as condições em que se realiza e as variáveis pessoais determinam o grau de satisfação e o bem-estar do trabalhador na empresa” (BOM SUCESSO, 1998, p. 26)

Com base nas teorias elencadas acima, este TCC teve como objetivo geral analisar a relação existente entre Clima Organizacional e Motivação, a partir da percepção dos servidores do cargo de Secretariado Executivo da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Partiu-se do pressuposto de que as relações de trabalho podem ter influência positiva ou negativa no desempenho das atividades, bem como no grau de satisfação dos servidores do órgão. A partir disso foi elaborado o referencial teórico, para viabilizar a análise dos principais fatores a serem abordados e elencar as relações existentes entre o clima organizacional, a motivação e os elementos circundantes, bem como sua relação direta e/ou indireta. Finalmente foi feita uma pesquisa de campo, através da aplicação de um questionário.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.1. Definição:

Barçante e Caldas de Castro (1995, apud LUZ, 2003, p.10) apresentam a seguinte definição sobre clima: “O clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.” Na concepção de Oliveira (1995, apud Luz, 2003, p.11):

“Clima Organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente como encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: Difuso, incorpóreo... fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.”

Benjamim Schneider (apud LUZ, 2003, p. 11) apresenta o seguinte conceito de clima organizacional: “Clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional.” Segundo Luz (2003, p. 12) “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Portanto, pode-se resumir que ‘clima organizacional’ está relacionado à visão que os profissionais têm do ambiente em que trabalham, levando em consideração sua satisfação, desejos e aspirações. “Na análise da realidade interna o maior desafio é conhecer as pessoas, o seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos”. (BOM SUCESSO, 1998, p.49)

O clima empresarial influencia no comportamento e na interação dos membros da empresa, na forma de se comunicar e de se vestir, reflete-se ainda no tipo de profissionais que a empresa atrai e na comunicação interna, interferindo assim no ambiente humano em que as pessoas realizam seu trabalho. “A atitude gerencial que se revela, sutilmente, através do comportamento cria o chamado ‘clima’ psicológico da relação”. (MCGREGOR, 1992, p. 126).

O clima de uma empresa é afetado por fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, assim como por fatores externos relacionados ao contexto sócio –

político – econômico, além de acontecimentos na vida particular dos funcionários. Dentre esses fatores de influência, o profissional precisa buscar o equilíbrio no ambiente de trabalho e contar com o apoio dos seus superiores.

Os conflitos decorrem das divergências de opiniões e indicam o comportamento das pessoas e da própria organização. Esses conflitos podem ser de caráter pessoal, grupal ou envolver tanto pessoas como organizações. O conflito entre indivíduos é normal, tendo em vista que, como seres humanos dotados de razão possuem opiniões divergentes sobre os acontecimentos. O conflito entre grupos é preocupante, pois a organização precisa que seus colaboradores trabalhem com dinamismo a fim de apresentar os resultados almejados. No entanto, se o conflito é entre as pessoas, a organização deve ter uma atenção redobrada, pois os indivíduos tendem a desafiar seus superiores com atitudes negativas que não coincidem com os objetivos organizacionais.

## **2.2.Fatores internos que influenciam o clima organizacional**

Na empresa existem vários fatores que podem influenciar o clima, tanto de forma positiva, como negativa, dentre eles: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o *feedback*, o trabalho em si e a estabilidade no emprego.

### **2.2.1. Supervisão**

Um dos fatores que exerce maior influência sobre o clima organizacional é o estilo de liderança. “Sem dúvida, o estilo de liderança é fundamental na questão do clima organizacional. Encontramos ‘chefes’ que sequer respeitam os subordinados como pessoa” (LUZ, 1995, p. 20). Quanto mais pressionado e desvalorizado o funcionário se sente e se torna mais inseguro, criando assim uma propensão ao erro e, além disso, tenderá a ocultar sua criatividade em dadas atividades, devido ao receio de reprovação. Isso influenciará negativamente no clima organizacional. “O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima, sobretudo seu estilo de gestão” (LUZ, 2003, p. 43).



### **2.2.2. Salários**

Segundo Beverly Glen Zimpeck (apud LUZ, 1995, p. 23), “... a remuneração é o nervo mais sensível do empregado.” O salário por si só não motiva o funcionário, mas ajuda, pois se uma empresa paga ao seu colaborador um valor inferior ao praticado pelo mercado, essa remuneração o deixará insatisfeito, o que pode gerar rotatividade e mais gastos com recrutamento e seleção de pessoal. “Algumas pessoas justificam seu baixo desempenho pelo baixo salário que recebem” (BOM SUCESSO, 1998, p. 56).

### **2.2.3. Desenvolvimento profissional**

Para desenvolver uma atividade com desenvoltura é necessário ter conhecimento prévio. O modo de realização de atividades, devido ao alto desenvolvimento tecnológico, muda. Para que os profissionais acompanhem essa mudança, precisam de treinamento, no entanto, para fazê-lo necessitam de tempo e dinheiro. “A falta de perspectiva de desenvolvimento profissional causa sérios danos aos ambientes de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais, notadamente daqueles que ocupam cargos-chave ou cargos de chefia.” (LUZ, 1995, p. 24).

### **2.2.4. Feedback**

O *feedback* é o retorno dado ao funcionário, dependendo de como ele está desempenhando suas atividades na empresa. Se os resultados apresentados coincidem com os esperados pela organização tende a ser positivo. No entanto, se apresenta desenvolvimento aquém do que a empresa espera, é negativo. Independentemente de ser positivo ou negativo, o *feedback* deve ser praticado pelos gestores, pois é a forma que os colaboradores têm de saber se estão atendendo às expectativas da organização e, assim identificar onde estão errando e em que aspectos podem melhorar. “De ambos os lados estas expectativas mudam com o tempo e, portanto, um dos principais papéis do líder é, por meio de mecanismos de *feedback*, renegociar com eficácia, o contrato psicológico” (BOM SUCESSO, 1998, p. 54).

Dependendo da função que é exercida na empresa, o colaborador pode se auto-avaliar, principalmente se trabalha com estabelecimento de metas ou se houver algum outro colega de trabalho que desempenhe tarefa similar. O mais importante no *feedback* é tanto o chefe saber

como orientar, como o profissional saber receber o que lhe vai ser orientado. Os chefes precisam ser treinados para dar *feedback* e saber o quanto isso é importante para os seus subordinados. Por isso essa prática deve ser feita constantemente, não apenas para criticar, mas principalmente para elogiar.

### **2.2.5. O trabalho em si**

De acordo com Luz (1995, p. 28) “é preciso que as chefias estejam atentas à questão do impacto do tipo de trabalho, no clima organizacional”. A forma de trabalho tende a exercer um forte impacto sobre o clima de uma organização, logo os gestores precisam estar atentos ao tipo de trabalho que seus colaboradores desempenham e o quanto estão satisfeitos com ele. Segundo Bom Sucesso (1998, p. 18):

“As pessoas que têm o trabalho como lugar onde recebem o seu salário e não vêem (sic) significado naquilo que fazem estão continuamente queixosas, sempre considerando que ganham menos do que merecem, comparando seu salário aos dos outros, considerando-se sempre injustiçadas.”

É importante também que ao delegar uma tarefa seja informada a importância dessa realização numa escala maior para que o funcionário que a irá desempenhar o faça com mais afinco e se sinta responsável por saber a contribuição que irá fornecer para o sistema geral da organização.

### **2.2.6. A estabilidade no emprego**

A estabilidade no emprego, ao lado da justa remuneração e do desenvolvimento profissional, constitui a base de uma sólida e bem edificada administração de recursos humanos (LUZ, 1995, p. 31). Trabalhar com a iminência de demissão é algo que influencia demasiadamente no clima da organização e na produtividade. Em certas empresas o clima de tensão é tão presente que compromete a estabilidade no emprego, corroborando em alta rotatividade e absenteísmo.

## **2.3. Indicadores do clima organizacional**

Devido à sua instabilidade, existem alguns fatores que demonstram como está o clima de uma empresa.

### **2.3.1. Turnover**

Quando há uma frequente perda de talentos significa que algo na empresa não está satisfazendo os colaboradores, seja o salário, seja o clima.

### **2.3.2. Absenteísmo**

O excessivo número de faltas e atrasos pode ser interpretado como ausência de comprometimento do profissional para com a empresa e/ou a sua insatisfação com os objetivos da empresa.

### **2.3.3. Avaliação do desempenho**

Quando feito formalmente pela empresa, as informações obtidas podem indicar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da apatia com relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.

### **2.3.4. Greves**

A adesão à greve, muitas vezes, se dá devido ao descontentamento do profissional com relação à organização ou, no caso das organizações públicas, com o próprio governo.

### **2.3.5. Conflitos interpessoais e interdepartamentais**

A relação entre os departamentos e os membros da organização afeta o clima. Se o convívio entre estes não for bom, dificilmente a empresa vai alcançar seus resultados. “A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas vezes, determinar um clima tenso ou agradável” (LUZ, 2003, p. 33).

## **2.4.Importância do estudo do clima organizacional**

Para atingir melhores resultados os profissionais precisam estar motivados, satisfeitos com o local de trabalho, com seus dirigentes e também com as condições nas quais trabalham.

Quando algo na empresa não está bem e os recursos humanos encontram-se desmotivados existe uma repercussão na produtividade, daí a importância de analisar o clima, pois ele indica quais aspectos estão bons e quais precisam ser melhorados. A importância da gestão do clima reside justamente nesta influência direta na motivação dos funcionários que, uma vez motivados, rendem muito mais dentro da empresa.

A organização que pretende continuar atuando no mercado e sobreviver no atual cenário de mudança constante precisa tratar bem seus clientes internos, influenciando-os a realizar suas atividades com o máximo de desempenho, pois eles são o reflexo da empresa para os consumidores finais.

Saber como está o nível de satisfação dos colaboradores é muito importante, pois para que os profissionais consigam atingir as metas que a empresa deseja, é fundamental que não só eles saibam e possam fazer uma atividade, mas também que eles queiram fazê-la. E para que esse profissional, que dispõe de conhecimento, habilidade e recursos materiais, execute sua atividade com dedicação, é necessário que ele esteja motivado e isso advém de suas necessidades individuais que precisam estar, se não totalmente, ao menos parcialmente, sendo atendidas.

Com a necessidade de estarem constantemente se relacionando para conseguir alcançar os objetivos organizacionais, os colaboradores das organizações precisam ter sobre eles uma atenção especial. Nesse campo, o setor de Gestão de Pessoas tem cada vez mais se deparado com a necessidade de implantar ações que visem à melhoria do ambiente de trabalho, assim como, da relação das pessoas, criando assim, um clima organizacional favorável.

Um dos grandes desafios é conseguir manter uma boa relação interpessoal entre os membros da organização, considerando que os indivíduos possuem anseios, desejos e aspirações diferentes, todavia, ao menos no ambiente organizacional, precisam apresentar resultados semelhantes.

LUZ (2003) esclarece que ao definir clima organizacional há três palavras que é comum encontrarmos, a saber: ‘satisfação’, que tem uma ligação direta ou indireta com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização; ‘percepção’, que é a forma

como os colaboradores enxergam os diferentes fatores que influenciam a organização e, por fim, 'cultura'. Estas três palavras, segundo alguns autores, possuem uma relação direta com o clima e influenciam em vários aspectos organizacionais.

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Definição**

Ao se tratar do tema clima organizacional é imprescindível falar sobre cultura organizacional, pois esta é, sem dúvida, uma das principais variáveis que afetam o clima. Segundo Benjamim Schneider (apud LUZ, 2003, p.11), clima e cultura são tópicos complementares.

A cultura que rege o comportamento do indivíduo na organização é constituída de aspectos que dão à organização um modo especial de ser, funcionando como a personalidade da instituição. A cultura estabelece o sentido do indivíduo na organização, ajuda a reforçar comportamentos resistentes e demonstra os valores que a empresa quer que o indivíduo tenha, assim como a forma de conduta aceita. “Podemos depreender que cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização.” (LUZ, 2003, p. 16).

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características individuais, com elementos culturais e com valores que determinam e influenciam nos sistemas de informação, no processo decisório e nas relações de trabalho de um modo geral. Cada empresa tem como identidade a sua cultura e isso é o que a diferencia das demais.

Os valores e crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam em grande parte a qualidade de vida. A formalidade ou informalidade no tratamento, a altura das divisórias, bloqueios no acesso à diretoria, diferença na decoração do andar da presidência constituem os primeiros sinais do que é valorizado na empresa. (BOM SUCESSO, 1998, p. 32)

Ao entrarem nas empresas não é raro que as pessoas se questionem sobre o porquê das coisas serem de uma determinada forma. O fato é que muitos valores, relativamente ao que é certo ou errado já estão enraizados e estabelecidos de tal modo que as coisas passam a ser comuns e um comportamento distinto do habitual é que passa a ser considerado como errado

ou inaceitável. A cultura é formada a partir de experiências que foram dando certo e assim sendo adotadas como relevantes para a realidade daquela organização.

As manifestações da cultura, dentre vários aspectos, influenciam inclusive no processo de socialização de um membro na organização. A forma como o indivíduo é inserido em um grupo, como os demais membros o recebem, se há algum método de integração, se lhe são informadas as normas da empresa ou se estas são aprendidas com o decorrer do tempo dizem muito sobre a cultura. Ressaltando que é imprescindível que o funcionário conheça as normas, valores e princípios da empresa e que uma vez os conhecendo, os pratique, podendo assim sentir-se membro ou até mesmo parte da organização.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. SCHEIN (apud LUZ, 2003, p.15)

Tendo como impulsionadoras sua essência e a certeza de comportamentos aprendidos e compartilhados nos quais as pessoas baseiam diariamente suas ações, a cultura existe em vários níveis, desde o mais superficial ao mais profundo, logo, ao abordar o assunto, é importante tomar o cuidado de não tentar torná-la muito simples. O desenvolvimento de uma cultura é um processo longo, por isso se torna de tal forma enraizada. A forma que cada organização tem de solucionar os imprevistos é fruto de experiências que foram dando certo, e, portanto, foram sendo considerados coerentes com a realidade que a empresa apresentava num determinado momento.

São várias as formas de identificar alguns traços que vão ajudando a compreender a cultura de empresa, tendo em vista que mesmo considerada como algo intangível, ela se materializa através de algumas atitudes que vão dando a cada organização um jeito único e exclusivo de existência. “Na organização a cultura se manifesta de diferentes modos. Através do comportamento dos funcionários: seus trajés, o corte dos cabelos, as formas como as pessoas são tratadas, os assuntos preferencialmente discutidos, entre outros.” (LUZ, 2003, p. 18).

Existem ainda alguns fatores que influenciam a cultura, por exemplo, os fundadores, que por serem figuras singulares, deixam marcas na história da organização, desde crenças,

valores, até estilo e distinção do que é certo ou errado. O local onde a empresa está inserida também pode exercer influência na cultura da empresa “A escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população vão imprimir valores, crenças e outros ingredientes aos seus membros” (LUZ, 2003, p.19). Outra variável a ser ressaltada são os dirigentes que a empresa possui. “Em algumas empresas, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura. Tudo depende do grau de poder e da personalidade desse novo executivo.” (LUZ, 2003, p.19)

### **3.2.O clima organizacional como consequência da cultura organizacional**

Muitas vezes para se entender o clima tem-se que estudar e conhecer a cultura, pois esta consegue dizer muito sobre o ambiente organizacional, tendo em vista que se o comportamento dos funcionários é baseado no que é pregado pela empresa como certo, estes terão um padrão de relacionamento, desde os clientes internos até os externos, que coincidirá com o que a organização espera deles, o que afetará diretamente o clima da empresa.

Segundo Luz (2003, p. 20), entre clima e cultura há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é causa e clima é consequência. A cultura interfere no clima interno das organizações, pois condiciona e determina as formas de comportamento das pessoas dentro das mesmas. Funciona como se fosse a personalidade que diferencia uma organização das demais.

Outros valores da cultura organizacional afetam a qualidade de vida: o atendimento prestado ao cliente externo, a importância real a ele atribuída, a forma como suas reclamações são analisadas e encaminhadas, o tratamento aos fornecedores, as relações com a comunidade. Tudo isto configura a imagem da empresa e faz com que as pessoas se orgulhem de a ela pertencerem. (BOM SUCESSO, 1998, p. 32)

Quanto mais tratamos de cultura mais percebemos o quanto esta retrata o estilo da organização, desde as pessoas que ela atrai até as que permanecem, quais comportamentos são aceitos ou repudiados, o que é correto ou não fazer.

Uma empresa essencialmente conservadora manifestará esse valor nas suas propagandas e na forma como ela lida com os avanços tecnológicos. Por outro lado, uma empresa inovadora, arrojada, demonstrará seus valores culturais através dos seus produtos, processos, tecnologia, etc. (LUZ, 2003, p.20)

Por estarem de tal forma arraigados, fica difícil, até mesmo quando os valores estão obsoletos, mudar a realidade da empresa, posto que os membros já estão acostumados com

um tipo de gerência, com o modo como são feitas as coisas e de repente precisam lidar com uma nova realidade, novos padrões, novas metas, ou seja, um novo cenário que refletirá diretamente no modo de fazer as coisas e conseqüentemente no clima organizacional.

Portanto, ao perceber que é necessário implantar uma mudança na empresa e sabendo que esta influenciará diretamente a satisfação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, o clima organizacional, a organização precisa estar atenta ao estilo de liderança que está sendo adotado para evitar ao máximo a insatisfação e a redução da produtividade dos seus colaboradores.

## **4. MOTIVAÇÃO**

### **4.1. Definição**

Etimologicamente, ‘motivação’ deriva da palavra latina *movere* que significa pôr em funcionamento, ativar, mover.

De modo geral, segundo Kast (*apud* CHIANEVATO, 2002), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico, com o objetivo de alcançar um alvo pré-estabelecido.

A natureza humana é tão complexa que seria impossível construir um modelo que conseguisse atender às necessidades de todas as pessoas, da mesma forma e ao mesmo tempo, pois os motivos que as levam a agir são diferentes, pois dependem das metas estabelecidas individualmente e, ainda que tenham suas semelhanças, as prioridades podem se manifestar em momentos distintos.

### **4.2. História da motivação**

Os primeiros estudos sobre motivação tiveram início com o psicólogo de origem australiana George Elton Mayo, quando este começou a lecionar na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Sua contribuição para o Movimento das Relações Humanas teve grande influência tanto na literatura como na prática de relações humanas na empresa. Entre 1924 e 1931, foi conduzida uma pesquisa sobre motivação no trabalho, com a direção de Elton Mayo e sua equipe, ficando conhecida como os ‘experimentos de Hawthorne’, cidade próxima a



Chicago, onde funcionava uma fábrica de equipamentos telefônicos, denominada Western Electric Co, que teve por objetivo identificar os fatores que podem afetar a produtividade no trabalho. Mayo fez estudos sobre a influência da luminosidade, do trabalho em grupo, da qualidade do ambiente e descreveu-as afirmando que o cuidado com os aspectos sociais era favorável aos empresários.

A escola das Relações Humanas baseava-se nos princípios de que o empregado não pode ser visto como algo mecânico; é produto de valores sociais e biológicos e tem suas necessidades sociais, independente da individualidade.

O resultado da pesquisa mostrou que o profissional se sente motivado quando pode usufruir do sistema de comunicação formal e informal, ou seja, tem liberdade para falar tanto com os superiores quanto com as pessoas do mesmo nível hierárquico; faz parte do processo de produção e pode discutir métodos de trabalho com sua chefia.

#### **4.3.Motivação nas organizações**

A motivação nas organizações é a força que impulsiona o funcionário, é o conjunto de fatores psicológicos que determinam o quanto disposto o indivíduo estará para produzir o que a empresa almeja. A motivação pode decorrer tanto de fatores internos como de fatores externos ao indivíduo e funciona como uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida e que direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo.

Dessa forma, quando é dito que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular, de certa forma está se querendo afirmar que ninguém é motivado pelo meio externo e que esta é uma característica inerente a cada um. Porém, pode-se verificar que o interior das pessoas é constantemente influenciado por fatores externos que tendem a modificar o nível de satisfação, tanto positiva, como negativamente. Um exemplo é quando o profissional precisa do *feedback* para saber como está seu desempenho, podendo analisar que aspectos podem ser melhorados e saber a importância do seu trabalho, pois quanto mais importante ele se sentir, melhores resultados apresentará para a organização.

O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.). (CHIAVENATO, 1985, p.43).

Motivar pessoas a atingir elevados padrões de desempenho organizacional é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios altamente mutável e competitivo. A competitividade externa depende basicamente da cooperação e colaboração internas. O ser humano é uma espécie que está sempre procurando se renovar, buscando algo que lhe cause satisfação e uma vez encontrando não se conforma e parte em busca de novas experiências. As empresas, por sua vez, não podem tratar as pessoas como meros recursos para o alcance de objetivos gerenciais, ao contrário, precisam estar atentas aos anseios, às perspectivas e principalmente fornecer condições que propiciem um clima favorável ao desempenho das atividades, tendo um bom sistema de recompensas, praticando o elogio e reconhecendo os progressos.

#### **4.4.Ciclo motivacional**

Partindo do pressuposto de que todo indivíduo tem suas necessidades individuais, Chiavenato (1998) discorre sobre o ciclo motivacional, relatando que este começa com uma necessidade que causa uma força dinâmica e persistente provocando um comportamento que rompe o estado de equilíbrio gerando um sentimento de impaciência. A partir desse estado, o indivíduo tende a aliviar essa tensão através de alguma ação com o objetivo de satisfazer essa necessidade que uma vez atendida causa o retorno do estado de equilíbrio anterior. Caso não seja atendida, essa necessidade tende a procurar uma via alternativa podendo ser através da agressividade, indiferença, dentre outras, ressaltando que esta forma vai depender da personalidade de cada ser humano. Além dessas duas possibilidades acima, existe a transferência da necessidade que é gerada quando outra variável é atendida, minimizando o impacto da que não o pode ser.

## 4.5. Teorias sobre motivação humana

As teorias mais conhecidas sobre motivação relacionam-se com as necessidades humanas. “As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele.” (CHIAVENATO, 2002, p.83).

Na teoria de Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2002) é retratada a hierarquia das necessidades, apresentada através de uma pirâmide, tendo como divisão as necessidades primárias e secundárias.

### 4.5.1. A hierarquia das necessidades de Maslow

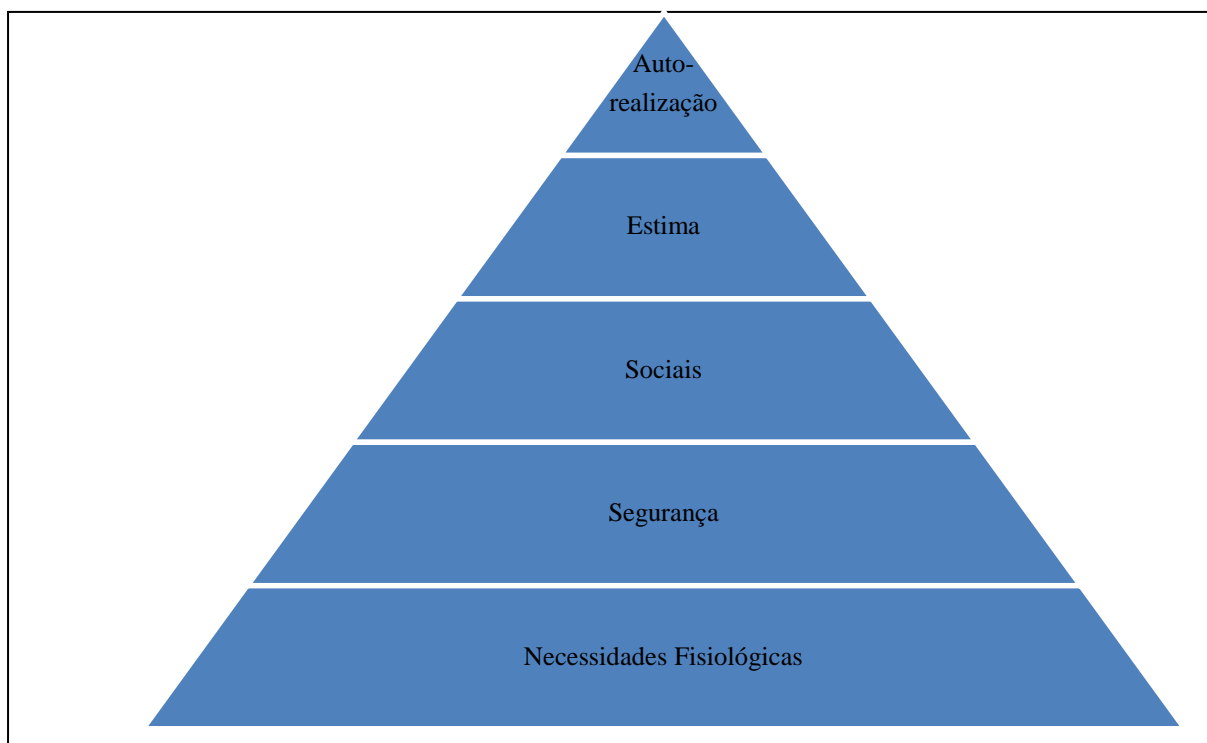


Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998)

As necessidades primárias são: as necessidades fisiológicas e de segurança; enquanto que as secundárias são as que ficam mais acima, a saber: sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades fisiológicas ou básicas são inatas, ou seja, o indivíduo já nasce com elas, a exemplo podem ser citadas a fome, a sede e o sono. Essas necessidades se sobressaem às demais, porque enquanto não for encontrada sua satisfação elas tendem a dominar a direção do comportamento da pessoa. As necessidades de segurança estão no segundo nível e retratam a importância da proteção do indivíduo quanto ao medo, perigo, insegurança, enfim situações de ameaça. Mais adiante se encontra a necessidade social, que como o nome já menciona, tem a ver com as relações com as outras pessoas, a aceitação num determinado grupo, a relação com amigos. “A frustração dessas necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão” (CHIAVENATO, 2002, p.84). No terceiro nível estão as necessidades de estima que condizem com a importância de o indivíduo ser aprovado socialmente, reconhecido, prestigiado e ter status. Quando satisfeita, essa necessidade gera valor, autoconfiança e poder, porém, quando frustrada, pode causar sentimentos de inferioridade levando ao desânimo. Por último, no topo da pirâmide, tem-se a necessidade de auto-realização que está relacionada com o desejo das pessoas de tentar aprimorar seu próprio potencial se desenvolvendo como ser humano e alcançando sucesso profissional.

A partir das necessidades acima apresentadas, pode-se depreender que enquanto as três primeiras têm sua satisfação com recompensas externas ao indivíduo, a última é realizada por recompensas que as pessoas dão a si próprias. Levando-se em consideração a pirâmide das necessidades, verifica-se que quanto mais baixa a necessidade, mais rápido é o ciclo motivacional, por outro lado, a privação dela faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação. Em outras palavras, para que surjam necessidades superiores, as inferiores devem estar, se não totalmente, ao menos parcialmente atendidas.

#### **4.5.2. A teoria dos dois fatores de Herzberg**

Herzberg (*apud*, CHIAVENATO, 2002, p. 87) fundamenta a motivação das pessoas como dependente de dois fatores, a saber:

**Fatores higiênicos:** são os fatores ligados ao contexto do cargo, geralmente utilizados pelas organizações para obter a motivação dos empregados, tais como: as condições de trabalho e conforto, políticas da organização, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo, relações com colegas. São fatores que embora não produzam motivação, têm em sua inexistência ou falta, razões para a falta demotivação.

**Fatores motivacionais:** são os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, também chamados de fatores satisficentes, tendem a causar satisfação se atendidas as expectativas e insatisfação em caso contrário. Como exemplo, pode-se citar: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos. Afetam a motivação da pessoa e conseqüentemente a produtividade, caracterizando uma força que é proveniente de dentro do ser. São fatores que induzem no ser a vontade de agir, o motivo que gera a ação. Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2002) afirma ainda que: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”. No quadro abaixo será exemplificada essa afirmação:

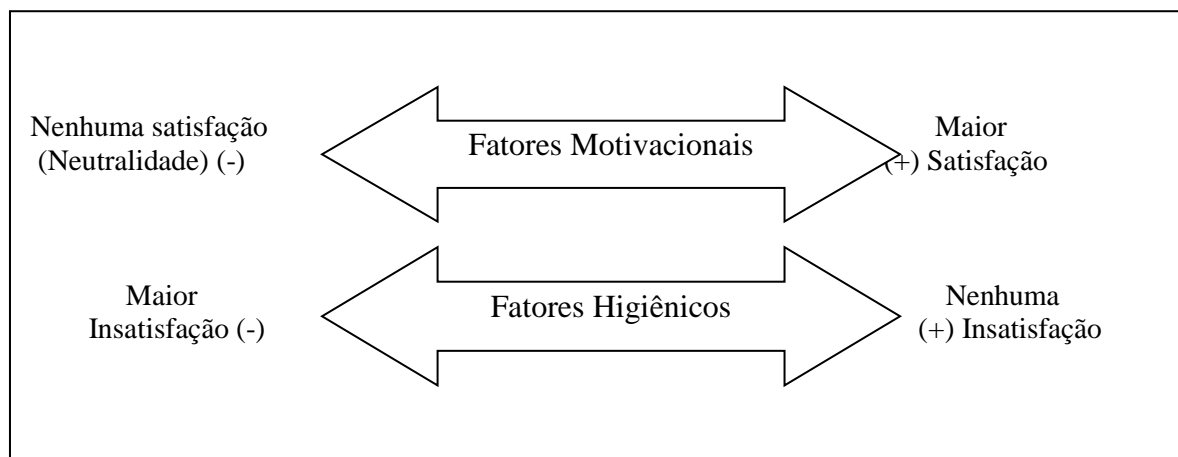


Figura 2: Teoria dos dois fatores: os satisficentes e os insatisficentes como dois contínuos separados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998)

#### 4.5.3. O modelo contingencial de motivação de Vroom

Vroom (*apud* CHIAVENATO, 2002) baseia sua teoria na motivação para produzir, levando em conta que cada indivíduo tem suas necessidades individuais. Partindo dessa abordagem afirma que existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: os objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos objetivos individuais; a capacidade de o indivíduo influenciar seu nível de produtividade, à medida em que acredita poder influenciá-lo. O membro de uma organização não faz uma atividade somente por acaso, mas porque possui seus objetivos finais e, pensando neles, pratica a ação de produzir para alcançar o resultado almejado, logo se não existe uma

relação entre a ação e o resultado final, pouco motivado o indivíduo se apresentará para produzir o que a empresa espera. O ser humano somente se sentirá motivado a partir do momento em que houver uma razão, um objetivo, um fim a ser atingido.

O comportamento motivacional não é uniforme: mesmo que as necessidades dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas se apresentam e a sua importância relativa é diferente de indivíduo para indivíduo. A motivação numa empresa exerce influência sobre o clima, uma vez que quanto mais motivadas as pessoas estiverem, melhor se relacionarão e conseqüentemente, mais leve ficará o ambiente.

#### **4.5.4. Clima organizacional e motivação**

Existe uma forte relação entre clima organizacional e motivação: “O *clima Organizacional* está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (CHIAVENATO, 2002, p.94). Quando a motivação entre os membros está em alta, o clima tende a ser agradável com relações de satisfação, cooperação, colaboração, predominando situações de alegria. Com um clima favorável os profissionais trabalham com mais entusiasmo e apresentam melhores resultados, com isso o lucro da empresa tende a aumentar. No entanto, quando há baixa motivação é comum um sentimento de descontentamento, insatisfação, as pessoas ficam irritadas facilmente, enfim o clima fica desagradável. Os resultados desse descontentamento são baixos rendimentos, queda na produtividade e, por conseguinte, prejuízo para a empresa.

No fundo, segundo Chiavenato, (2002, p. 123), o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional. Se um profissional está desmotivado, ele apresenta uma tendência a sentir e deixar o clima tenso e passa esse descontentamento para seus clientes. O resultado da baixa satisfação pode ser a perda de talentos e de clientes, além da diminuição da produtividade da organização.

## 5. CLIMA ORGANIZACIONAL E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições de Ensino Superior- IES, nome dado às organizações que atuam na área de educação e dedicam-se ao ensino a partir do terceiro grau, são consideradas por muitos autores como sendo organizações complexas, que se apresentam de forma totalmente atípica frente às outras organizações, tanto no que diz respeito aos seus aspectos estruturais quanto à função que devem desempenhar. As universidades caracterizam-se pela oferta regular das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Segundo Leitão (1985), as instituições de ensino superior são consideradas organizações complexas não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de desempenharem tarefas múltiplas, relacionadas com as suas funções de ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade.

Dessa maneira, observa-se que a responsabilidade social das IES está diretamente ligada à formação de cidadãos capazes de produzir transformações significativas na sociedade. Porém há de se considerar que as organizações acadêmicas apresentam aspectos semelhantes a quaisquer outras organizações, como por exemplo a necessidade de interação com o ambiente, o que visa garantir recursos necessários para o cumprimento de sua missão e para a satisfação de seus usuários. Igualmente há a necessidade do estabelecimento de uma meta com seus respectivos objetivos, para a referida organização.

Birnbaum (*apud* MORAES, 2001) sugere que as organizações acadêmicas sejam estudadas a partir da análise sistêmica, concentrando-se a atenção na dinâmica por meio da qual o todo e as partes interagem, ou seja, o modo pelo qual os sistemas, subsistemas e elementos estão ligados.

Já Tachizawa e Andrade (1999) propõem que as instituições de ensino superior sejam estudadas a partir de três diferentes enfoques: burocrático, político e acadêmico. Assim, diante desse quadro, ratificando-se como um tipo especial de organização, observa-se que uma proposta de fatores a serem utilizados para a análise do clima organizacional só poderá ser desenvolvida a partir das considerações de suas peculiaridades.

## 6. AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme mencionado em tópicos anteriores, o clima organizacional influencia em vários aspectos no que se refere ao indivíduo, como recurso para obtenção dos resultados organizacionais. Então, para que a organização possa manter uma equipe motivada e produtiva, é necessário atentarmos aos sinais que podem surgir com o decorrer do tempo. Esses sinais funcionam como indicadores do clima.

A organização, entretanto, não pode basear-se apenas nos indicadores. Para se ter uma ideia de como está o ambiente de trabalho, deve-se fazer uma avaliação do clima. Essa avaliação ajuda a organização a identificar realmente como está o nível de satisfação de seus colaboradores e quais os aspectos que devem ser melhorados. De acordo com Luz (2003, p. 22) existem várias razões para que a Administração de Recursos Humanos (ARH) avalie o clima. Uma delas é o seu compromisso em propiciar um bom clima organizacional, mantendo a mão-de-obra satisfeita. Segundo Chiavenato (*apud* LUZ, 2003, p. 23) “os objetivos da Administração de Recursos Humanos são: ...criar, manter, desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;...” Outra razão seria a oportunidade de melhorias contínuas, tanto no ambiente de trabalho quanto nos negócios, pois os clientes internos funcionam como a razão de existência de uma empresa, devido à influência que a motivação tem no desempenho dos recursos humanos e conseqüentemente no desempenho organizacional, tendo em vista as mudanças tecnológicas econômicas e culturais que vêm afetando o comportamento dos colaboradores e as recentes ondas de privatizações e fusões, que vêm misturando culturas empresariais.

Diante do exposto acima, verifica-se que a ARH é responsável por identificar as possíveis falhas que comprometem o desempenho das atividades; analisar os fatores de influência interna e identificar possíveis sinais que prejudicam o clima organizacional e, conseqüentemente, a produtividade. Vale salientar que esta missão é da ARH, no entanto, os chefes de setor, devido ao contato direto com os funcionários, podem também observar como estão os anseios de seus subordinados.

A pesquisa de clima permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa onde trabalha. Para se tornar efetiva, tal pesquisa deve resultar da decisão política por parte da alta direção quanto aos objetivos, itens a serem sondados, forma como será anunciada na empresa, e acima de tudo, como serão gerenciados os resultados. (BOM SUCESSO, 1998, p. 52)



A avaliação do clima pode ter caráter individual ou grupal: quando analisada do ponto de vista de um profissional isoladamente, corresponde ao clima psicológico, no entanto, se abrange a visão dos membros da organização, é da esfera do clima organizacional.

A pesquisa do clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal. A pesquisa representa, também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa. (LUZ, 2003, p. 38)

## **6.1. Como avaliar o clima da organização**

Existem várias maneiras de avaliar o clima de uma organização, segundo Luz (2003, p. 35), o que pode ser feito, por exemplo, através de:

### **6.1.1. Contato direto**

Essa forma de avaliação permite que o gestor observe como está o nível de satisfação de seus subordinados. Existem reuniões entre grupos onde o clima é tão tenso que as pessoas pouco se olham.

### **6.1.2. Entrevista de desligamento**

Esse método de avaliação é muito empregado, no entanto, ele é limitado às pessoas que estão deixando a empresa. As informações obtidas nesse tipo de avaliação devem ser analisadas com cautela e, se for o caso, devem ser tomadas providências cabíveis. “A área de recursos humanos deve agir com muita cautela, ponderando e pesquisando esses fatos, com mais profundidade, notadamente quando se tratar de questões entre chefia e subordinado”. Luz (2003, p.36).

### **6.1.3. Entrevistas do serviço social**

A entrevista com o serviço social (assistente social) é uma estratégia importante de avaliação do clima organizacional, tendo em vista que esses profissionais costumam ter certa desenvoltura para identificar coisas que não são ditas diretamente e sim nas entrelinhas.

#### **6.1.4. Programas de sugestões**

Pode ser usado como estratégia de avaliação do clima, quando abre espaço para sugestões que podem aprimorar as condições de trabalho e não somente a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. “Muitas empresas adotam essa estratégia com o objetivo de colher ideias, sugestões que possam melhorar seus processos, produtos ou serviços” (LUZ, 2003, p. 36).

#### **6.1.5. Linha direta com o presidente**

É um canal direto e permanente utilizado pelo presidente ou diretor de recursos humanos que serve para detectar propostas que venham a ajudar na melhoria do clima empresarial.

### **6.2. Pesquisa de clima organizacional**

A maneira mais eficaz de saber como está o nível de satisfação dos funcionários é através da pesquisa do clima. É aconselhável que seja feita anualmente ou a cada dois anos, para que as possíveis falhas não tomem proporções maiores, sendo assim detectadas a tempo e prontamente corrigidas.

Para avaliação do clima, esse método é o mais completo, pois permite que o gestor saiba, deliberadamente, o que seus colaboradores sentem e pensam sobre a organização, o nível de satisfação dos mesmos diante dos métodos de trabalho que a empresa adota, permitindo-lhe ainda analisar o quão dispostos estão eles a possíveis mudanças que a organização venha a programar.

#### **6.2.1. Maneiras de realizar pesquisa do clima**

Ao decidir fazer uma pesquisa de clima, deve-se escolher uma maneira que melhor atenda às necessidades de sua organização. Abaixo serão apresentados alguns métodos utilizados na pesquisa de clima.

### **6.2.1.1.Questionário**

O questionário é a forma mais utilizada nas pesquisas formais de clima, costuma ser preferível devido a diversas vantagens como:

1. Baixo custo;
2. Permite o uso de questões abertas e fechadas;
3. Permite aplicação maciça, mesmo quando o público-alvo está espalhado por uma ampla área geográfica;
4. Pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra deles;
5. Não exige espaço físico apropriado para a obtenção das respostas;
6. Permite o sigilo, o anonimato dos respondentes. Essa talvez seja a sua mais importante característica, ressaltando que a única identificação que a empresa faz é referente ao setor em que essas pessoas trabalham.

### **6.2.1.2.Entrevista**

A grande desvantagem da entrevista é contato imediato entre o entrevistador e o entrevistado que pode ocasionar uma interferência no resultado da pesquisa. Abaixo seguem outras desvantagens:

1. Quebra do anonimato da pesquisa;
2. Tendência a ser um método demorado;
3. Dispendioso quanto a tempo e ao espaço;
4. Tendência à imparcialidade dos entrevistadores;
5. Consideração de expressões verbais e corporais.

### **6.2.1.3.Debate**

Avaliar o clima através do debate é interessante devido à interação que existe entre os participantes.

1. É um método mais econômico que a entrevista;
2. Pode ser realizado com grupos de 6 a 8 pessoas;
3. Pode fomentar uma discussão a partir da observação de um dos participantes;

A desvantagem do debate, quando comparado ao questionário, se dá justamente no que tange à necessidade de espaço físico para a sua realização, além da quebra do anonimato dos participantes.

Dentre as variáveis que devem ser avaliadas, Bom Sucesso (1998) ressalta: estratégia e objetivos da empresa; estilo de gerenciamento; salários; relações dentro das equipes; sistemas internos de comunicação; interesses e expectativas pessoais; relações entre os membros das equipes; características das tarefas; capacidade e estilo de lideranças; condições e recursos de trabalho disponíveis; percepções sobre benefícios e recompensas. Por sua vez, Luz (2003) aponta, entre outras variáveis a serem pesquisadas, o fato das empresas costumarem querer saber a opinião mais abrangente dos colaboradores no que se refere: ao trabalho realizado pelos funcionários; salário; benefícios; integração entre os departamentos da empresa; supervisão; comunicação, treinamento; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego, processo decisório; participação; pagamento dos salários, segurança do trabalho; objetivos organizacionais; orientação da empresa para resultados; disciplina; estrutura organizacional; reconhecimento; direção e estratégias; valorização dos funcionários; trabalho em equipe; modernidade; ética e responsabilidade social; planejamento e organização; fatores motivacionais e fatores desmotivadores.

Como se pode notar, em uma organização há muitos fatores que podem contribuir, positiva ou negativamente, tanto para o fracasso como para o sucesso da mesma. O fato é que nessa era de constante mudança sobreviverão as empresas que conseguirem se adaptar mais rapidamente à dinâmica global, mantendo funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Vale acrescentar que existem empresas que possuem uma cultura tão rígida que teimam em resistir às mudanças e continuam buscando no exterior da empresa a solução para a melhoria dos resultados. O que elas precisam entender é que o funcionário é o reflexo da empresa para o consumidor final e se estes colaboradores não recebem a atenção que lhes é necessária, a empresa só tem a perder.

## **7. ESTUDO DE CASO COM OS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UNILAB**

Uma vez contextualizada a problemática, será exposto abaixo o estudo de caso com os secretários executivos da Unilab. Inicialmente apresentaremos o histórico e a estrutura organizacional do órgão, bem como, traçaremos o perfil dos profissionais do secretariado

executivo. Em seguida, apresentaremos a metodologia da pesquisa e análise dos dados obtidos.

### **7.1.Histórico e estrutura organizacional**

Vinculada ao Ministério da Educação – MEC, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab é uma autarquia federal de ensino superior, com sede e foro na cidade de Redenção, no Maciço de Baturité, no Estado do Ceará. Foi criada pela Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010 e instalada em 25 de maio de 2011.

Instituída pela secretaria de educação superior, a Unilab começou a ser estruturada em 2008 pela Comissão de Implantação. Essa comissão fez levantamentos e estudos a respeito de temas e problemas comuns ao Brasil e países parceiros nessa integração. Fez levantamento de atividades para o planejamento institucional, preparou a organização da estrutura acadêmica e curricular e a administração de pessoal, patrimônio, orçamento e finanças.

De acordo com a legislação, a Unilab tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – CPLP, especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

A Unilab, de acordo com o Estatuto da Universidade, tem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, orçamentária e patrimonial, nos termos da Constituição Federal e do seu estatuto e é composta por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em educação e tem por finalidade a educação superior e a geração de conhecimentos integrados no ensino, na pesquisa e na extensão; promover o intercâmbio cultural, científico e educacional, bem como contribuir para o desenvolvimento regional, nacional e internacional com justiça social.

No Ceará, a universidade conta com 03 Campus, sendo 02 (duas) unidades no município de Redenção e 01 (uma) em Acarape. Na Bahia, a Unilab está presente no município de São Francisco do Conde.

Os servidores da instituição são recrutados, conforme estabelece a Constituição Federal, ou seja, a aprovação em concurso público para a nomeação e posse nos cargos efetivos; a nomeação nos cargos comissionados, nomeáveis e exoneráveis, sendo que esses prescindem de qualquer processo seletivo e, por último, a contratação temporária de serviços, esta de ordem emergencial e em situações especiais descritas na lei, cujo vínculo dar-se-á em forma de emprego público.

Os servidores públicos são regidos formalmente pela Lei nº 8.112, de 11/12/1990, que estabelece o regime jurídico único para os servidores da Administração Pública direta, das autarquias e das fundações públicas e ocupam cargos previstos pela Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC).

## **7.2.O profissional de secretariado executivo**

O marco inicial da profissão de secretariado, segundo alguns estudiosos, nos remete aos tempos dos escribas e surgiu devido à demanda de assessoria por parte dos imperadores da época. Para Nonato Júnior (2009, p.81), “a assessoria configura-se como uma das ações intelectuais mais antigas da história da humanidade”.

A composição da etimologia das palavras ‘secretariado’ e ‘secretário’, segundo Nonato Júnior (2009), tem origem no latim (*secretarium – secretum*) que respectivamente significam lugar retirado, conselho privado e segredo, retiro, local particular, mistério. Essas características do profissional de secretariado são retratadas fortemente no seu Código de Ética.

Após o período pós-guerra, a profissão de secretariado no Brasil seguiu a tendência do resto do mundo, iniciando uma crescente difusão e organização, sendo exercida basicamente por mulheres.

Em 1978, surgiu a Lei nº 6.556/78, datada de 05 de setembro. Segundo Nonato Júnior (2009), “este foi o primeiro documento oficial a reconhecer o Secretariado e regulamentar suas atribuições, todavia, nesta lei o trabalho de Secretariado ainda era tomado por atividade e não por profissão”.

Em 30 de setembro de 1985 o então presidente José Sarney regulamenta a profissão através da Lei nº 7.377/85. Esta conquista da categoria se deu graças ao trabalho das Associações Estaduais de Secretárias existentes, coordenadas pela ABES. Nesta lei são estabelecidos os critérios para o devido enquadramento profissional, seja em Secretariado Executivo ou como Técnico em Secretariado. Neste documento constam as atribuições de cada nível profissional e sua forma de registro. Essa lei foi alterada em 10 de janeiro de 1996 pela Lei nº 9.261. As mudanças visaram estabelecer as necessárias adequações no reconhecimento profissional e nas atribuições do Secretário Executivo.

O enquadramento sindical aperfeiçoou a organização da categoria, em 1987. A portaria nº 3.103, de 29 de abril de 1987 foi assinada pelo então Ministro do Trabalho, Almir Pazzinotto, estabelecendo o enquadramento sindical dos profissionais de Secretariado.

Nessa época a categoria já estava com alguns dos principais documentos que legitimavam a profissão, porém estava faltando um órgão que pudesse agregar de forma unificada todas estas forças em busca do grande reconhecimento. Em 1988, no dia 31 de agosto foi criada a Federação Nacional de Secretárias e Secretários (FENASSEC), em Curitiba – PR, durante o VI Congresso Nacional de Secretariado. Segundo Nonato Júnior (2009), no Brasil, a FENASSEC é a principal entidade representativa da categoria, a qual atua nas mais diversas situações profissionais, políticas sociais e educacionais envolvendo o Secretariado e suas redes de conhecimento.

O Código de Ética do Profissional de Secretariado, foi publicado no Diário Oficial no dia 07 de julho de 1989. O documento dispõe sobre os princípios, direitos, deveres e valores a serem seguidos no trabalho dos profissionais de secretariado.

Observa-se, com o decorrer dos anos, que o profissional de secretariado, de executor de tarefas, passou a assessor.

### **7.3. Metodologia**

O presente trabalho resulta de pesquisa desenvolvida metodologicamente em cinco etapas: a primeira corresponde ao levantamento e revisão da bibliografia; a segunda consiste na construção dos instrumentos de pesquisa; a terceira é a pesquisa empírica realizada junto a um grupo de servidores técnico-administrativos da UNILAB; a quarta corresponde à análise do material coletado e a quinta, a redação do trabalho final.

Conforme definições de Gil (2001, p. 45), esta pesquisa define-se como Estudo de Caso, quanto ao método, visto tratar-se de uma investigação de fenômenos contemporâneos dentro de situações reais.

No que se refere à forma de abordagem do problema, há aspectos de natureza qualitativa e quantitativa; qualitativa, considerando o caráter subjetivo do objeto da pesquisa, na busca de avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a motivação, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos do cargo de Secretariado Executivo da UNILAB; e quantitativa, tendo em vista os métodos utilizados tanto na coleta de dados quanto na análise e apresentação dos resultados.

Quanto à técnica de pesquisa adotada, os dados aqui analisados foram coletados através da aplicação de um questionário (com questões fechadas) aos servidores da UNILAB (Bahia e Ceará), em especial ao(à)s Secretário(a)s Executivo(as).

No total foram entrevistado(a)s 12 servidores, num universo de 16, escolhidos dentre todos os níveis organizacionais da Unilab. O questionário foi divulgado na internet e o link enviado para o público-alvo, através de e-mail.

O período de coleta de dados foi de 22 a 28 de setembro de 2015. A partir das teorias existentes a respeito e dos questionários desenvolvidos, foi efetuada a tabulação dos dados para a análise final dos resultados, que consistiu em verificar como as hipóteses básicas da pesquisa foram atendidas.



Por serem servidores lotados em dois estados diferentes, houve dificuldade de localizar todos, todavia, buscamos contato através de correio eletrônico e redes sociais. O questionário utilizado durante a coleta de dados foi elaborado com base na obra “Gestão do clima organizacional” de Ricardo Silveira Luz (2003), contendo 20 questões objetivas, segundo o modelo de Michael Porter (*apud* LUZ, 2003), utilizado na elaboração da análise competitiva de empresas. Foram utilizadas escalas numéricas e nominais, a saber: 1 (Muito satisfeito), 2 (Satisfeito), 3 (Mais ou menos), 4 (Insatisfeito) e 5 (Muito insatisfeito). As questões estão agrupadas em variáveis, com a finalidade de medir o grau de concordância e discordância dos funcionários, isto é, saber quais são os funcionários que concordam ou discordam do método adotado dentro da organização.

#### **7.4. Análise dos dados**

##### **7.4.1. Perfil dos entrevistados**

A pesquisa envolveu um grupo de 16 profissionais ocupando cargos de Secretários Executivos. Desses, 10 eram do sexo feminino e 02 do sexo masculino. A profissão de Secretário Executivo, a pesar de ter iniciado com os escribas, inicialmente tendo a predominância de pessoas do sexo masculino, atualmente é composta, em sua maioria, de colaboradores do sexo feminino.

**Tabela 1. Sexo**

<b>Sexo</b>		
<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total dos servidores</b>
02	10	<b>12</b>

Fonte: Dados primários (2015)

Em relação à faixa etária, de acordo com o quadro abaixo, percebe-se a existência de dois grupos de idade, a maioria oscila entre 26 a 35 anos, enquanto que o outro grupo está na faixa etária de 36 a 40 anos. Ou seja, é um grupo jovem.

**Tabela 2. Idade**

<b>Idade</b>				
<b>18 a 25 anos</b>	<b>26 a 35 anos</b>	<b>36 a 40 anos</b>	<b>40 anos ou mais</b>	<b>Total</b>
00	08	04	00	12

Fonte: Dados primários (2015)

O grau de escolaridade dos respondentes evidenciou que a maioria dos servidores tem especialização concluída. Quanto aos demais, estão com cursos de pós-graduação em andamento, com exceção de um que mencionou ter ensino superior completo.

**Tabela 3. Nível de Escolaridade**

<b>Escolaridade</b>					
<b>Ensino superior completo</b>	<b>Especialização em andamento</b>	<b>Especialização concluída</b>	<b>Mestrado em andamento</b>	<b>Mestrado concluído</b>	<b>Total</b>
01	03	07	01	00	12

Fonte: Dados primários (2015)

De acordo com a tabela abaixo, constata-se que a maioria dos servidores estão na instituição num período de 4 a 7 anos, seguido dos que estão entre 2 a 3 anos e, por último, em sua minoria, os que estão há menos de 01 ano.

**Tabela 4. Tempo de serviço**

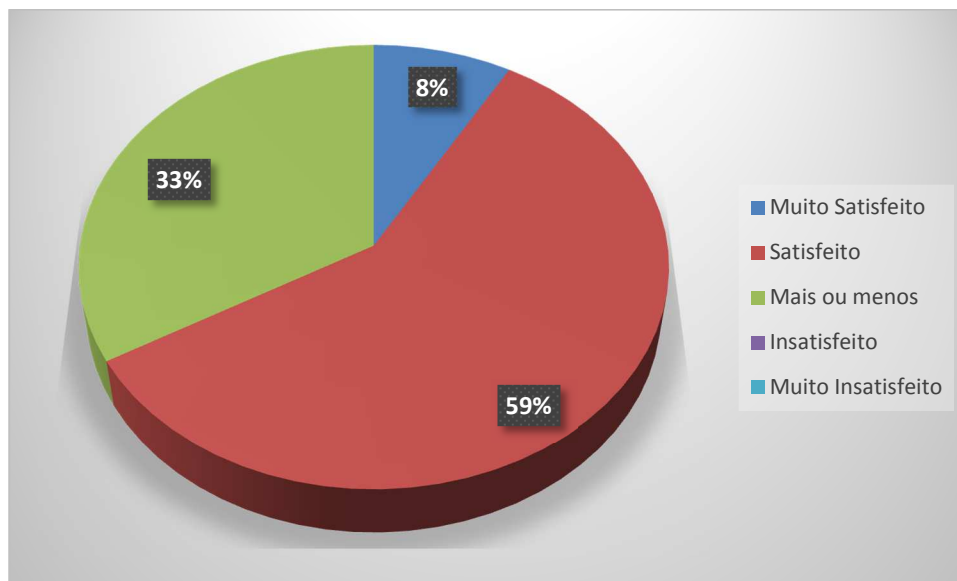
<b>Tempo de serviço</b>				
<b>Até 1 ano</b>	<b>2 a 3 anos</b>	<b>4 a 7 anos</b>	<b>8 a 10 anos</b>	<b>Total</b>
03	04	05	00	12

Fonte: Dados primários (2015)

#### **7.4.2. Percepções dos servidores quanto às variáveis**

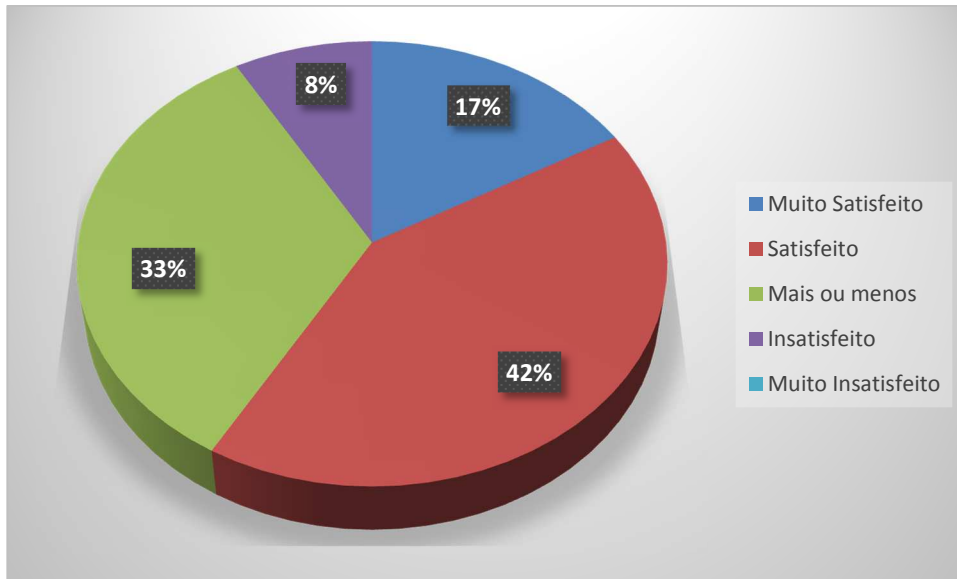
Na segunda parte do questionário, foi realizada a análise das percepções dos servidores para cada variável proposta. A análise geral do nível de clima organizacional presente na instituição, foi realizada em relação à visão geral dos servidores sobre diversas variáveis:

A afirmativa 01 procura identificar como os Secretários Executivos do órgão percebem a maneira como o trabalho deve ser realizado. Nessa variável, observou-se que 59% dos servidores informaram que estão satisfeitos com as informações fornecidas para a execução do trabalho. Uma amostra de 8% do grupo entrevistado informou estar muito satisfeita. Observou-se que 33% responderam “mais ou menos”, ou seja, as informações são fornecidas, mas não em sua totalidade, todavia, nada que impacte no desenvolvimento das tarefas.



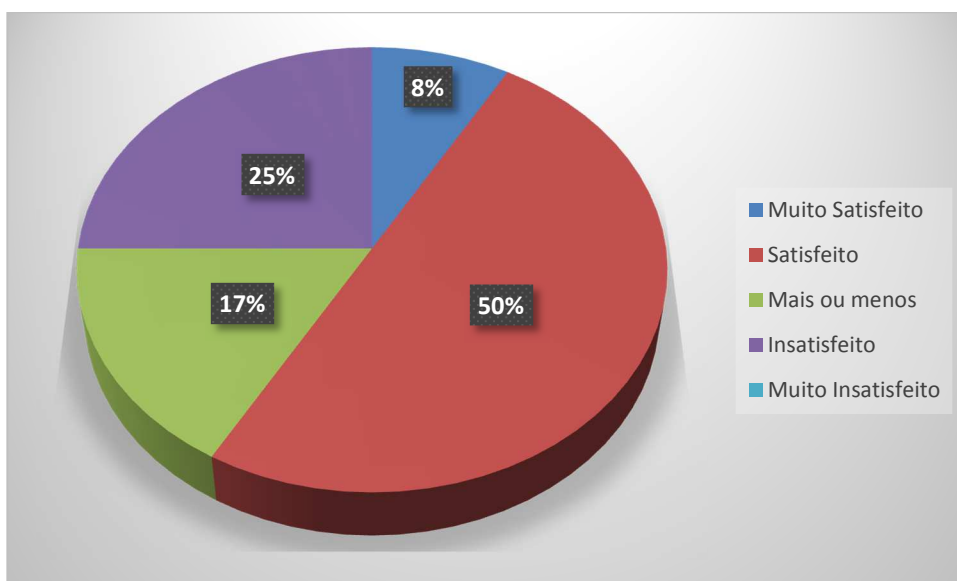
**Gráfico 01:** Concordância quanto à variável “As orientações que recebo sobre o objetivo do meu trabalho são claras e objetivas”.

A afirmativa 02 busca analisar a percepção dos servidores quanto à forma como o trabalho é avaliado pelos seus superiores. 42% do grupo informou estar satisfeito, 33% disse perceber mais ou menos, 17% mostrou-se muito satisfeito, enquanto que 8% informou estar insatisfeito. Com isso, pode-se perceber que a maioria dos servidores se encontra satisfeita com a sua chefia.



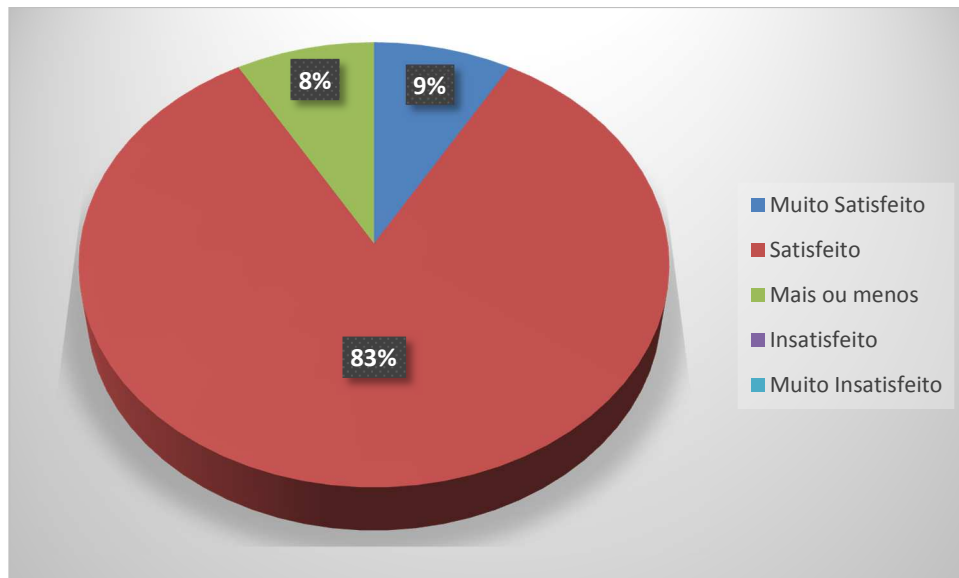
**Gráfico 02:** Concordância quanto à variável “considero que o meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores”.

A variável 03 busca analisar se os servidores se sentem realizados profissionalmente com o trabalho que executam. 50% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, 25 % estavam insatisfeitos, 17% responderam mais ou menos e 8% informaram estarem muito satisfeitos. Logo, de acordo com os dados obtidos, pode-se depreender que a maioria dos servidores se encontra realizada profissionalmente. Todavia, a quantidade de servidores insatisfeitos é considerável, logo, cabe à gestão analisar que medidas adotar para elevar o nível de realização profissional dos mesmos.



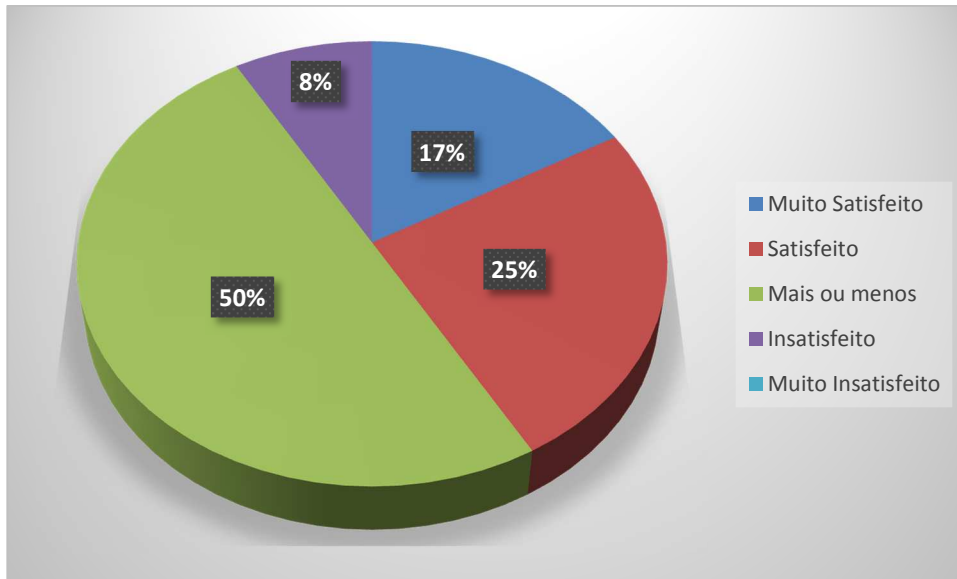
**Gráfico 03:** Concordância quanto à variável “O meu trabalho me fornece um sentimento de realização profissional”.

A afirmativa 04 tem a intenção de observar a autonomia dos servidores na realização de suas atividades. Para a variável, obtivemos os seguintes resultados: 83% dos servidores encontram-se satisfeitos, 9% encontram-se muito satisfeitos e 8% estão com o nível de motivação mais ou menos. Com isso, pode-se depreender que a grande maioria dos servidores tem autonomia na execução do seu trabalho.



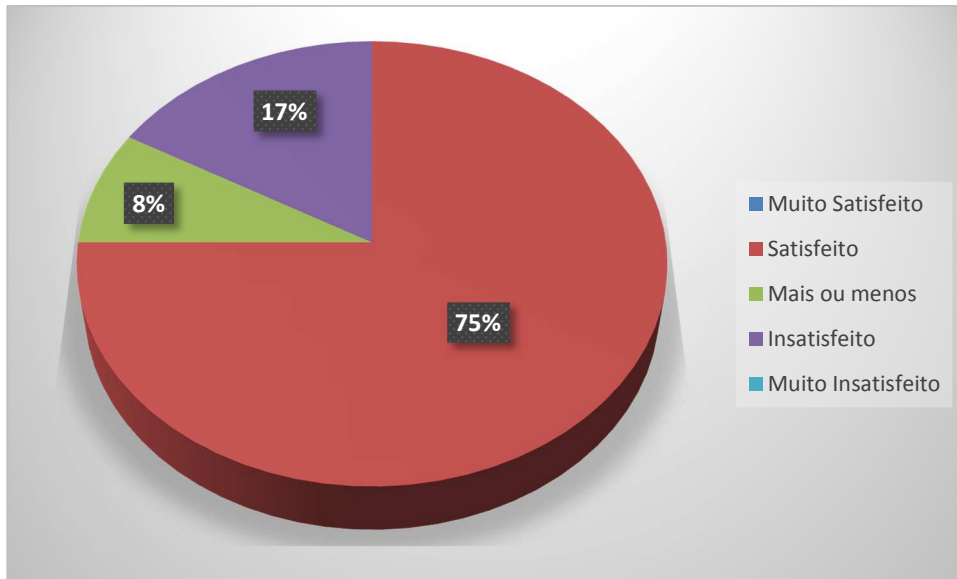
**Gráfico 04:** Concordância quanto à variável “Tenho a liberdade de fazer o meu trabalho da forma como considero mais produtiva”.

A afirmativa 05 observa a mútua influência entre clima organizacional e motivação. Constatou-se que, 50% dos servidores percebem que existe essa relação de forma equilibrada, 25% encontram-se satisfeitos, 17% muito satisfeitos e 8% estão insatisfeitos. A partir das informações obtidas, pode-se constatar que a maioria dos servidores considera que o clima organizacional exerce influência na motivação.



**Gráfico 05:** Concordância quanto à variável “Considero o clima organizacional favorável de modo a influenciar na minha motivação”.

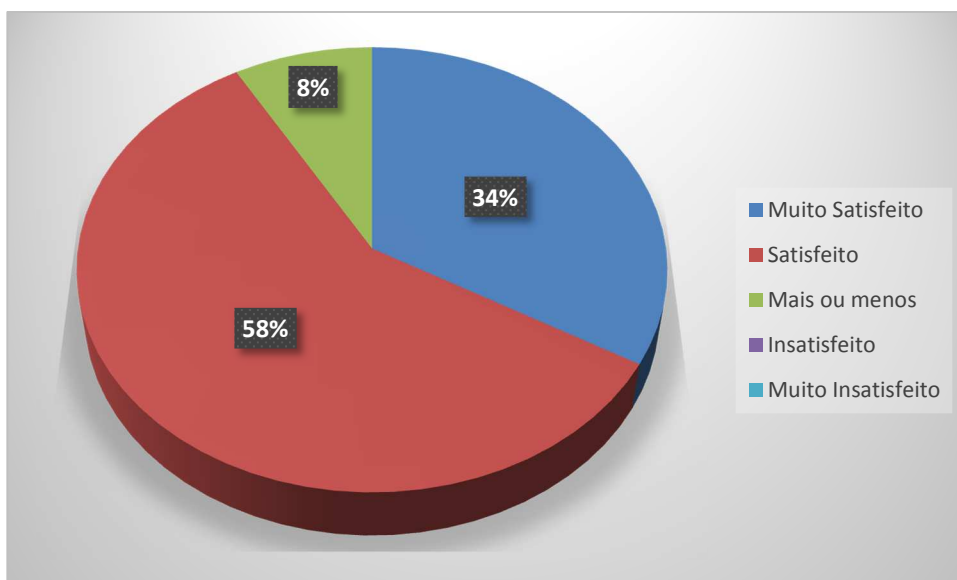
A afirmativa 06 busca analisar a imagem que o servidor tem da organização, ou seja, se ele considera a mesma um bom lugar para se trabalhar. Diante disso, 75% dos servidores informaram que estão satisfeitos, 17% mostraram-se insatisfeitos e 8% responderam “mais ou menos”. Apesar da maioria dos servidores terem considerado a organização um bom lugar para se trabalhar, o índice de insatisfação de 17% é significativo, logo, caberia à gestão analisar o que poderia ser feito para diminuir esse índice.



**Gráfico 06:** Concordância quanto à variável "Considero a organização um bom lugar para trabalhar".

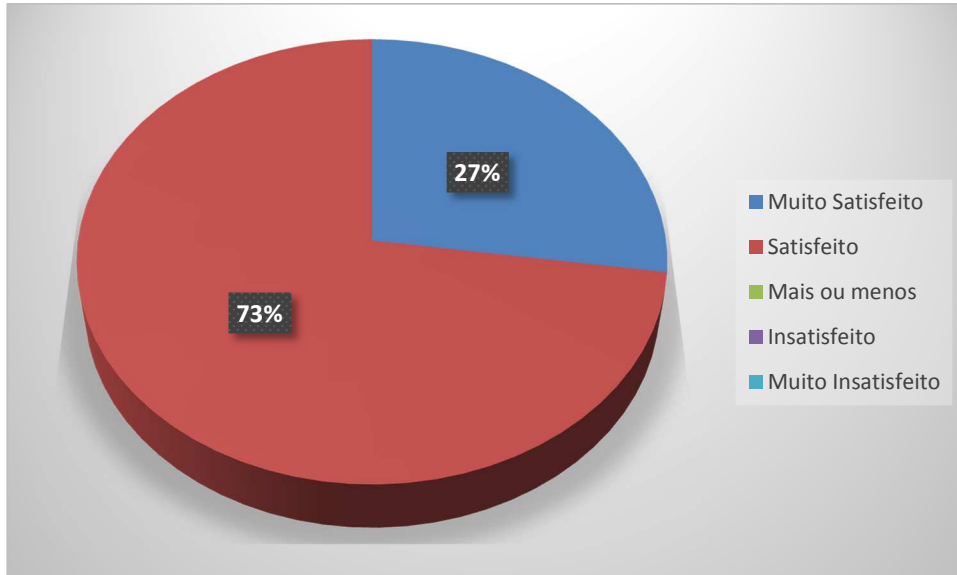
As afirmativas 07, 08, 09 e 10, relativas ao relacionamento interpessoal, buscam analisar a relação dos servidores no nível organizacional, desde as relações diretas de trabalho, estendendo-se à organização como um todo.

Quanto ao relacionamento entre os colegas de setor, a maioria dos servidores, ou seja, 58% informaram estarem satisfeitos, 34% encontram-se muito satisfeitos e 8% mostraram ter uma relação razoável.



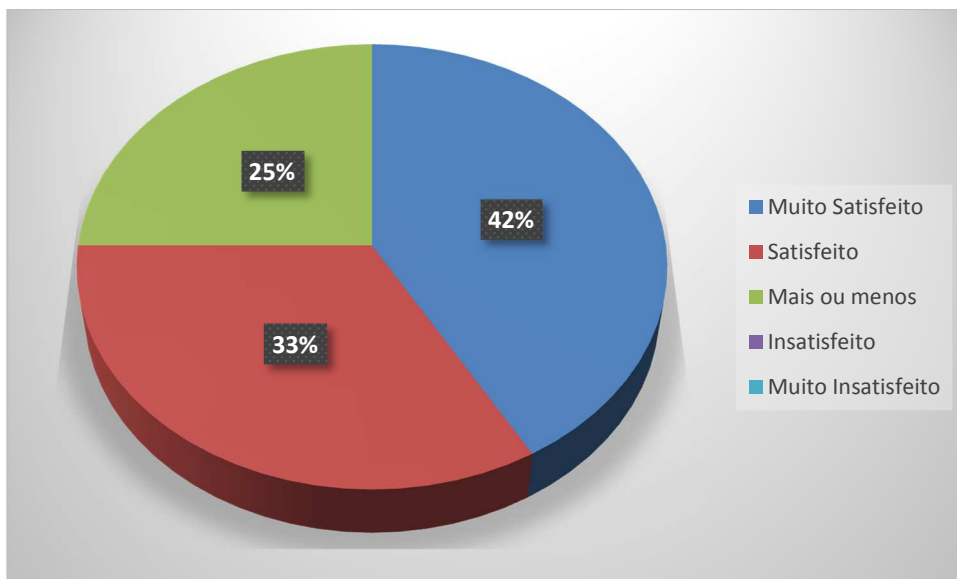
**Gráfico 07:** Concordância quanto à variável "Tenho um bom relacionamento interpessoal com os meus colegas de setor".

Quanto ao relacionamento entre os demais membros da organização, 73% dos servidores mostraram-se satisfeitos e 27% encontram-se muito satisfeitos, ou seja, pode-se depreender que há uma boa relação de trabalho no âmbito organizacional de forma geral.



**Gráfico 08:** Concordância quanto à variável “Tenho um bom relacionamento interpessoal com os demais membros da organização”.

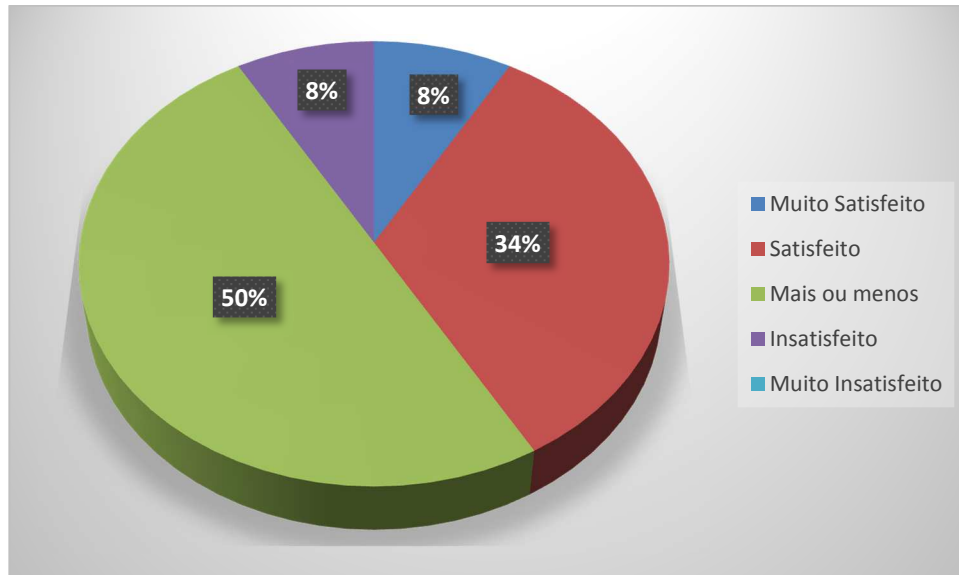
Quanto ao relacionamento interpessoal com a chefia superior, 42% dos servidores encontram-se muito satisfeitos, 33% estão satisfeitos e 25% informaram ter uma relação mais ou menos.



**Gráfico 09:** Concordância quanto à variável “Tenho um bom relacionamento interpessoal com a minha chefia superior”.



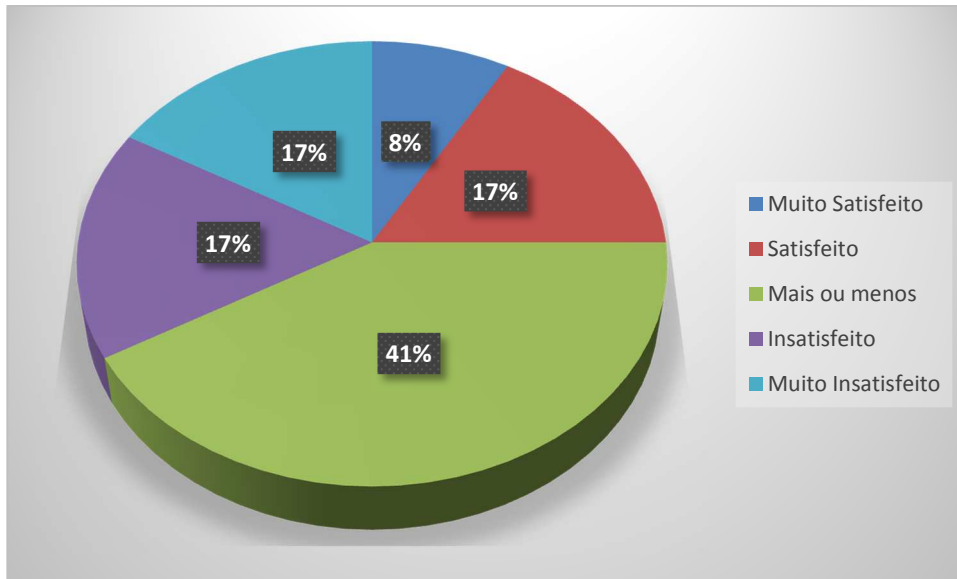
Quanto à forma de tratamento dada aos servidores de modo geral, constata-se que 50% dos profissionais, ou seja, a maioria, informa que essa relação é “normal”. 34% dos servidores encontram-se satisfeitos, 8% estão insatisfeitos e 8% disseram perceber esse tratamento mais ou menos.



**Gráfico 10:** Concordância quanto à variável “Os servidores são tratados com respeito, independente do seu cargo”.

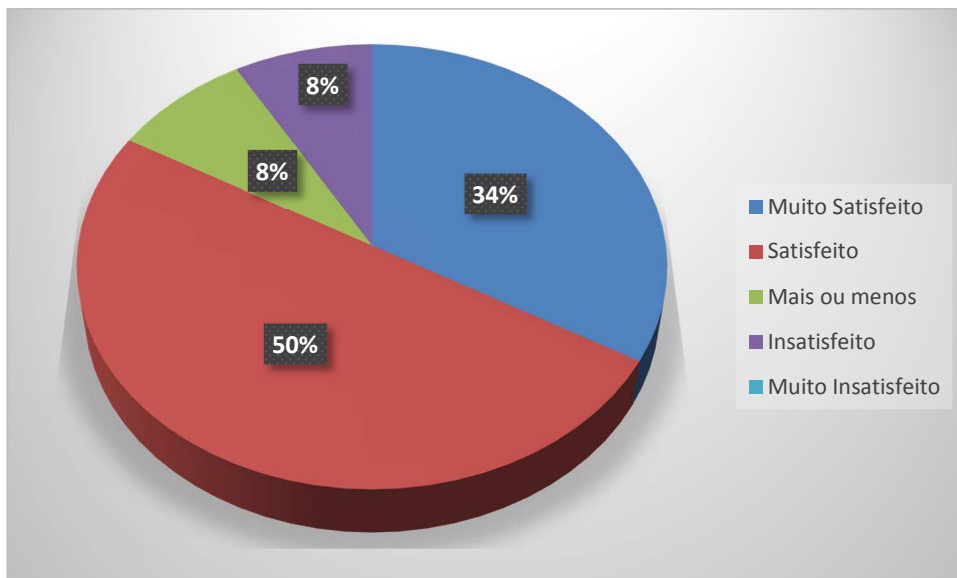
A afirmativa 11 busca avaliar a percepção dos servidores sobre o interesse dos gestores no bem-estar dos mesmos.

Essa variável apresentou resultados semelhantes, porém, conflitantes. 41% dos respondentes percebem essa preocupação de forma razoável. 17% encontram-se satisfeitos, o mesmo percentual informou insatisfação, ao passo que 17% encontram-se muito insatisfeitos. 8% dos respondentes estão muito satisfeitos.



**Gráfico 11:** Concordância quanto à variável “Os gestores da organização têm interesse no bem-estar dos servidores”.

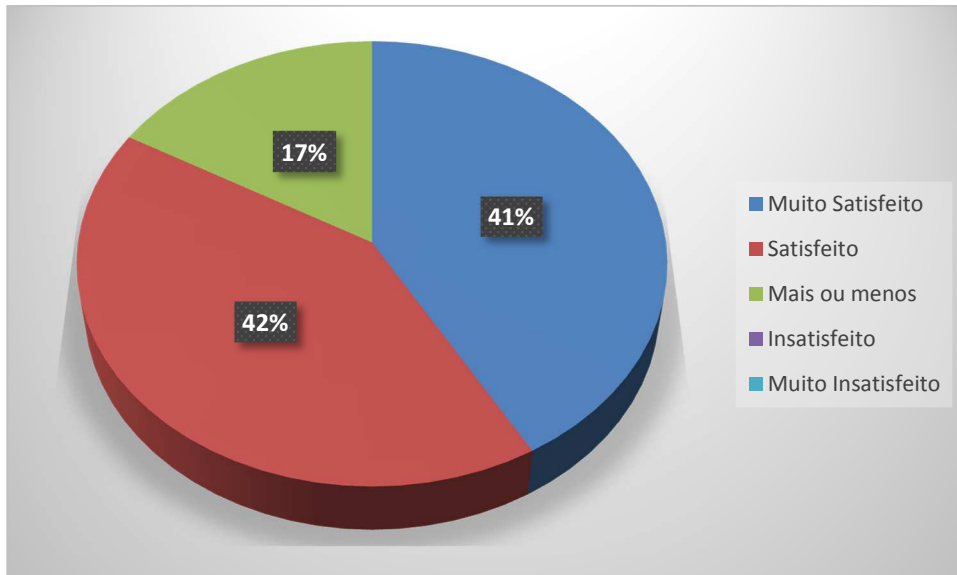
A afirmativa 12 busca analisar a visão dos profissionais sobre a liderança do seu gestor. 50% dos respondentes informaram estar satisfeitos com o seu líder, 34% estavam muito satisfeitos, 8% estão insatisfeitos e 8% percebem essa chefia “mais ou menos”.



**Gráfico 12:** Concordância quanto à variável “Considero o meu superior imediato um bom líder”.

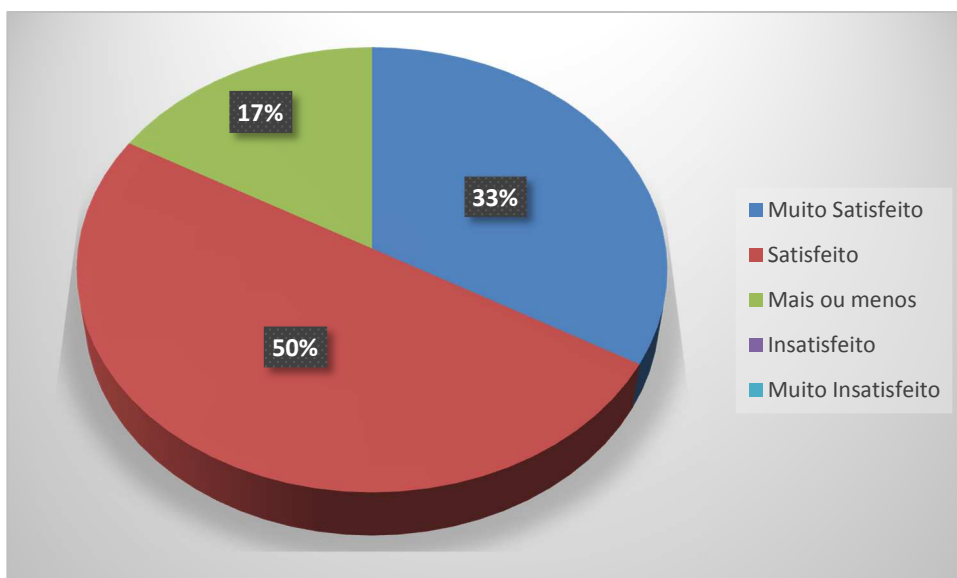
As afirmativas 10, 11, 12 e 13 buscam analisar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional.

Quanto à percepção sobre o clima organizacional de forma geral, 42% dos respondentes informaram que estão satisfeitos com o clima organizacional, 41% encontram-se muito satisfeitos e 17% mostraram esse grau de satisfação mais ou menos.



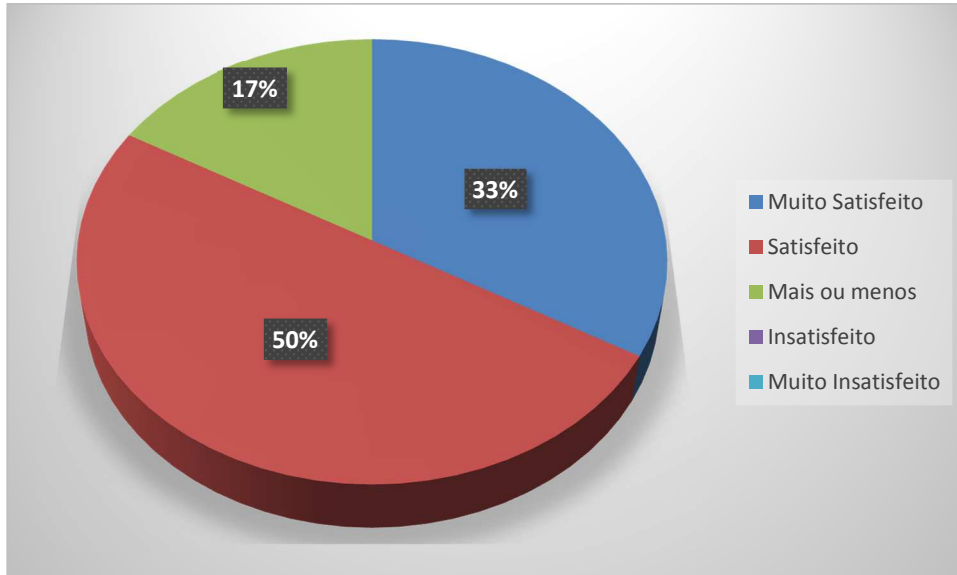
**Gráfico 13:** Concordância quanto à variável "O clima no ambiente de trabalho da sua equipe é bom?".

Quanto ao relacionamento entre os colaboradores do setor, 50% dos profissionais encontram-se satisfeitos, 33% muito satisfeitos e 17% informaram ter uma relação mais ou menos.



**Gráfico 14:** Concordância quanto à variável "Como você considera o relacionamento entre os colaboradores do seu setor?".

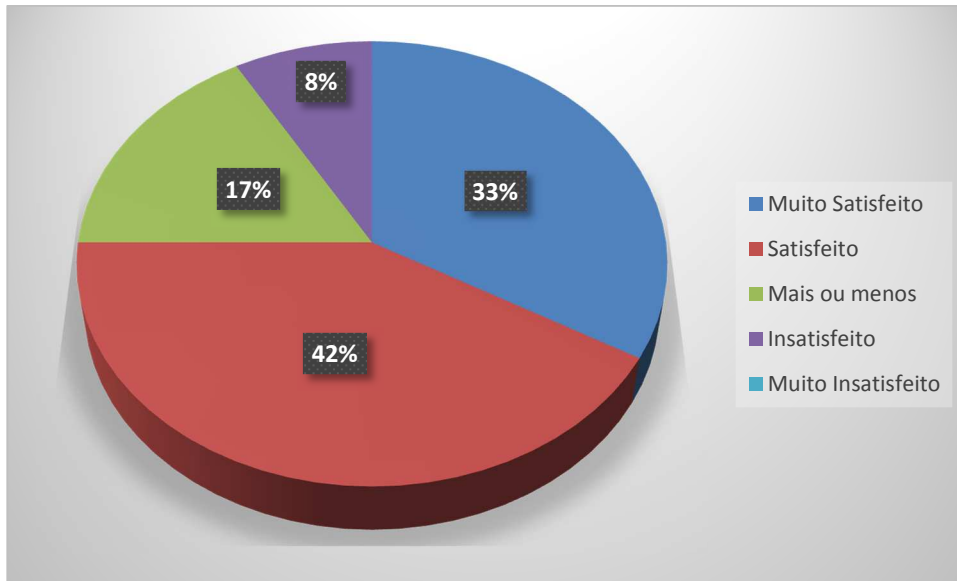
A afirmativa 15 visa analisar a relação entre chefia e subordinado. Conforme resultados apresentados, 50% dos servidores encontram-se satisfeitos, 33% estão muito satisfeitos e 17% informaram sentir-se mais ou menos.



**Gráfico 15:** Concordância quanto à variável “Você se sente à vontade para falar abertamente do trabalho que executa com o seu superior imediato?”.

A afirmativa 16 visa saber se os servidores percebem o clima organizacional como fator de influência no clima organizacional.

Com base nos dados obtidos, temos que, 42% dos servidores percebem essa relação de forma satisfatória, 33% informaram ser de forma muito satisfatória, 17% percebem essa influência de forma mais ou menos e 8% não percebem esse impacto.



**Gráfico 16:** Condição quanto à variável “Na sua opinião, o clima organizacional exerce influência na sua motivação?”

## 8. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência do clima organizacional na motivação, tendo como público-alvo, para a pesquisa de campo, os profissionais ocupando o cargo de secretário(a) executivo(a) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab.

Com base nos dados coletados durante a pesquisa, percebemos que os profissionais entrevistados, em sua maioria, têm uma boa relação interpessoal com os servidores dos mais diversos níveis hierárquicos da instituição; há uma autonomia com relação ao trabalho a ser desenvolvido, pois os servidores sentem-se à vontade para traçar métodos de realização de suas atividades; observamos que existe um sentimento de realização profissional, ou seja, existe uma motivação quanto à realização do trabalho; existe um reconhecimento quanto aos líderes serem bons gestores e os servidores consideraram o clima organizacional como um fator determinante para a sua motivação.

Concluiu-se, a partir do estudo, que para os servidores, o clima organizacional influencia na motivação, logo, as relações de trabalho, bem como o ambiente em si, têm relevância para que os mesmos realizem um bom trabalho e, conseqüentemente, apresentem uma maior produtividade.

Espera-se que os resultados desta pesquisa incentivem outros especialistas, sobretudo os que se dedicam a estudos sobre os temas aqui abordados, a se interessarem por temas similares. Por outro lado, espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem os profissionais de secretariado executivo na busca de maiores conhecimentos e de melhorias no clima organizacional, levando-os a se empenharem no aumento da motivação e da satisfação nas empresas onde atuam.

## 9. REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9.261**, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do Art.2º, o caput do Art. 3º, o inciso VI do Art. 4º e o parágrafo único do Art. 6º da Lei nº 7.377 de 30 de setembro de 1985 (1996). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm)>. Acesso em: 10/09/2015.

BRASIL. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)> Acesso em: 14 de fevereiro de 2014.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Pioneira, 2004.

CASTRO, Alfredo Pires de; MARIA, Valéria José. **Motivação: como desenvolver e utilizar essa energia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: Edição compacta**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: Edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, Jonh P. **O fator liderança.** Tradução Barbara Theoto Lambert. Revisão Técnica Roberto Cintra Leite. São Paulo: Makron, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITÃO, Sergio Proença. **A questão organizacional na universidade:** as contribuições de Etzioni e Rice. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p-4-27, out/dez. 1985.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa;** Tradução Margarida Maria C. Oliva. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo-psi.bvs.br>> Acesso em: 05 de outubro de 2010.

MEZOMO, J.C. **Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade de vida das organizações.** Universidade – a busca da qualidade. São Paulo, v.1, n.3, maio/junho 1994.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NONATO JUNIOR, Raimundo. Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.



OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br>; <http://www.scielo.br>. Acessos em: 02/02/2014.

SANTOS, Neusa Maria B. F. dos. **Cultura organizacional:** pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Stiliano, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otavio. **Gestão de instituição de ensino.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment:** um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**Apêndice A – Questionário**  
Clima Organizacional e Motivação - Estudo de caso com os  
Secretário(a)s Executivo(a)s da Unilab

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 40 anos ou mais

Escolaridade:

- Ensino superior completo
- Especialização em andamento
- Especialização concluída
- Mestrado em andamento
- Mestrado concluído

Tempo de atuação como secretário (a) executivo (a) na Unilab:

- Até 1 ano
- 2 a 3 anos
- 4 a 7 anos
- 8 a 10 anos

As orientações que recebo sobre o objetivo do meu trabalho são claras e objetivas:

- Muito satisfeito

- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Considero que o meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

O meu trabalho me fornece um sentimento de realização profissional:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Tenho a liberdade de fazer o meu trabalho da forma como considero mais produtiva:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Considero o clima organizacional favorável de modo a influenciar na minha motivação:

Muito satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Considero a organização um bom lugar para trabalhar:

Muito satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Tenho um bom relacionamento interpessoal com os meus colegas do setor:

Muito satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Tenho um bom relacionamento interpessoal com os demais membros da organização:

Muito satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Tenho um bom relacionamento interpessoal com a minha chefia superior:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Os servidores são tratados com respeito, independente do seu cargo:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Os gestores da organização têm interesse no bem-estar dos servidores:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Considero o meu superior imediato um bom líder:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

O clima no ambiente de trabalho da sua equipe é bom:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Como você considera o relacionamento entre os colaboradores do seu setor?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito do trabalho que executa com o seu superior imediato?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Na sua opinião, o clima organizacional exerce influência na sua motivação?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito