

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFROBRASILEIRA  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Venício Gleison Chaves de Oliveira

**ANÁLISE SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – *CAMPUS*  
QUIXADÁ**

Limoeiro do Norte  
2016

Venício Gleison Chaves de Oliveira

**ANÁLISE SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – *CAMPUS*  
QUIXADÁ**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afrobrasileira como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de habilitação: Administração Pública

Orientador: Prof. Ms. Milton Jarbas Rodrigues Chagas

Limoeiro do Norte

2016

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

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

---

O45s Oliveira, Venício Gleison Chaves de.

Análise sobre o clima organizacional dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará – Campus Quixadá. / Venício Gleison Chaves de Oliveira. – Limoeiro do Norte, 2016.

61 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICESA da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Ms. Milton Jarbas Rodrigues Chagas.

Inclui figuras, tabelas e referências.

1. Servidores públicos - Estatuto legal, leis, etc. – Brasil. 2. Brasil - Servidores públicos. I. Título.

CDD 342.81068

---

Venício Gleison Chaves de Oliveira

**ANÁLISE SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – *CAMPUS*  
QUIXADÁ**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afrobrasileira como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 03 de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Milton Jarbas Rodrigues Chagas (orientador)

---

Professor Dr. Alexandre Oliveira Lima

---

Professora Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Dedicado à minha família e amigos...

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família por ter me dado o apoio necessário para poder concluir esta graduação.

Agradeço imensamente ao orientador deste trabalho, Prof. Milton Jarbas, por ter ajudado com seu conhecimento e ter dado o suporte necessário para a realização deste trabalho.

Agradeço também a todos os colegas de turma pela amizade verdadeira construída ao longo do período da graduação.

Agradeço aos professores que tive ao longo da graduação, que contribuíram ativamente para minha formação crítica e profissional.

Agradeço a todos os tutores que sempre estavam dispostos ajudar quando necessário, principalmente aqueles que tive a alegria de conviver nos encontros presenciais no polo Limoeiro do Norte.

Agradeço a todo o pessoal técnico-administrativo e a todos os servidores terceirizados da Unilab que de alguma forma ajudaram a chegar até aqui.

Agradeço aos servidores da UFC – *Campus* Quixadá que responderam o questionário da pesquisa.

E por último, mas não menos importante, fica meu agradecimento aos autores que utilizei como referência bibliográfica para basear a pesquisa.

“A humildade exprime uma das raras certezas de que realmente estou certo: a de que ninguém é superior a ninguém.”

Paulo Freire

## RESUMO

A partir da década de 50, com o advento da Teoria das Relações Humanas, as organizações passaram a dar mais importância às pessoas. Desde então é consenso entre os especialistas das escolas administrativas que o bem-estar social dentro da empresa é essencial para evolução e desenvolvimento da mesma. Baseado nisso esse trabalho buscou analisar o Clima Organizacional da Universidade Federal do Ceará - *Campus* Quixadá tomando por base o modelo desenvolvido por Rizzatti. O objetivo é identificar o Clima organizacional da instituição sob a óptica dos Servidores Técnico-Administrativos em seis áreas diferentes: Condições de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Comportamento das Chefias, Satisfação Pessoal, Processo Decisório e Planejamento Institucional. A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2016 por meio de um questionário fechado composto por dezesseis questões. Ao final do trabalho constatou-se que a vertente Relacionamento Interpessoal foi a categoria melhor avaliada, ao passo que a categoria Satisfação Pessoal foi a que obteve menor média de avaliação.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

## ABSTRACT

From the 50s, with the advent of the Theory of Human Relations, organizations started to give more importance to people. Since then is consensus among experts in administrative schools that social well-being within the company is essential for the evolution and development of the company. Based on that this study aimed to analyze the organizational climate of the Universidade Federal do Ceará – Campus Quixadá building on the model developed by Rizzatti. The objective is to identify the organizational climate of the institution from the perspective of the Technical and Administrative servers in six different areas: working conditions, Interpersonal, Behavior of Managers, Personal Satisfaction, Decision-Making and Institutional Planning. The survey was conducted in May 2016 through a closed questionnaire composed of sixteen issues. At the end of the work it was found that the present Interpersonal was the best rated category, while the category Personal Satisfaction was the one with lower average assessment.

**Keywords:** Organizational Climate. People Management. Public Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria dos Sistemas na Administração .....	23
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Servidores.....	40
Tabela 2 - As condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalho são satisfatórias.....	41
Tabela 3 - Os móveis e equipamentos são adequados e suficientes à realização de meu trabalho.....	42
Tabela 4 - Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do seu setor de trabalho.....	43
Tabela 5 - Como você avalia o relacionamento entre você e as pessoas dos outros setores do Campus da UFC em Quixadá.....	43
Tabela 6 - Sinto-me satisfeito(a) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.....	44
Tabela 7 - Os chefes valorizam a opinião dos servidores.....	45
Tabela 8 - Recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades adequadamente.....	45
Tabela 9 - Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como meu chefe me trata.....	46
Tabela 10 - Considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado.....	47
Tabela 11 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho que executo...	47
Tabela 12 - Sinto-me satisfeito(a) com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.....	48
Tabela 13 - Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.....	48
Tabela 14 - Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo grupo no qual trabalho.....	49
Tabela 15 - Minhas ideias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho.....	50
Tabela 16 - Existe integração entre os vários setores do Campus Quixadá.....	51
Tabela 17 - Há clareza no objetivo institucional do Campus Quixadá.....	51

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	14
1PROBLEMA.....	15
2JUSTIFICATIVA.....	15
3OBJETIVOS.....	16
3.1OBJETIVO GERAL.....	16
3.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4.1TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	17
<b>4.1.1Teoria Científica.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.2Teoria Clássica.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.3Teoria da Burocracia.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.4Teoria das Relações Humanas.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.5Teoria Estruturalista.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.6Teoria dos Sistemas.....</b>	<b>22</b>
4.2CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
<b>4.2.1Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>26</b>
4.3MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	30
<b>4.3.1Teorias Motivacionais.....</b>	<b>31</b>
4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	33
5METODOLOGIA.....	36
<b>6.1 O CAMPUS DE QUIXADÁ DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.....</b>	<b>38</b>
6ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
6.1PERFIL DOS SERVIDORES.....	39
6.2RESULTADO POR VARIÁVEL.....	41
<b>6.2.1Condições de Trabalho.....</b>	<b>41</b>
<b>6.2.2Relacionamento Interpessoal.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2.3Comportamento das Chefias.....</b>	<b>44</b>
<b>7.2.4 Satisfação Pessoal.....</b>	<b>46</b>
<b>7.2.5 Processo Decisório.....</b>	<b>49</b>
<b>7.2.6 Planejamento Institucional.....</b>	<b>50</b>
6.3SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	52

7CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	57

## INTRODUÇÃO

Toda organização possui o seu clima organizacional. O clima organizacional reflete os ânimos dos colaboradores da organização. Em virtude das constantes mudanças exigidas pelo mercado atual, os gestores das organizações precisam ser cada vez mais dinâmicos e interativos, com o intuito de manter o clima organizacional o mais positivo possível, já que este pode influenciar diretamente na produtividade dos colaboradores.

Esse processo também ocorre com organizações educacionais, especialmente em Instituições de Ensino Superior (IES), dessa forma os gestores educacionais precisam ter uma visão de que uma equipe motivada e satisfeita será mais produtiva e assim, a organização terá um desempenho melhor para atender suas demandas.

A autoavaliação é um processo importante para que tomem conhecimento de seus pontos positivos e negativos. A partir desses pontos, podem-se tomar decisões, onde tenha intuito de melhorar os pontos negativos e manter os pontos positivos. Então é nesse momento que a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional se torna uma ferramenta indispensável.

A pesquisa de clima organizacional vem para auxiliar os gestores na procura de melhorias para as empresas, já que a imagem da empresa reflete o que seus colaboradores produzem e transmitem. Por isso a preocupação com o bem-estar dos colaboradores está cada vez mais presente nas organizações.

Atualmente, sabe-se que os colaboradores são o grande diferencial das organizações. Daí a importância de procurar se manter sempre um bom nível de satisfação pessoal com o objetivo de deixar o Clima Organizacional o mais favorável possível. Para assim se manter um bom nível de padrão de qualidade dos serviços prestados.

O mercado de trabalho tem suas crises e suas competitividades, isso acaba pressionando as empresas a serem mais exigentes com seus colaboradores, muitas vezes gerando uma sobrecarga e um desconforto no trabalho que está sendo realizado. Gera-se assim, uma falta de motivação para realizar o trabalho, fazendo com que o colaborador trabalhe por necessidade mais do que por satisfação.

Para uma boa produtividade e qualidade, o colaborador precisa estar

confortável em realizar suas atividades e também estar em um bom nível de satisfação com tal empresa.

O tema foi escolhido porque o autor do trabalho é servidor na instituição pesquisada e percebeu a necessidade de saber se os colaboradores estão satisfeitos diante das situações vivenciadas na mesma, isso para identificar pontos que pesam negativamente no diagnóstico do clima. Para que isso ocorra é preciso que seja aplicado uma ferramenta que lhe dê dados para, depois de realizada a coleta, haver uma possível intervenção para melhorar a satisfação do colaborador e conseqüentemente da instituição. Propõe-se que esta ferramenta seja a pesquisa de clima organizacional.

## **1 PROBLEMA**

Como explicitado anteriormente, o clima organizacional reflete a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente laboral. E esse clima pode impactar na formação da imagem organizacional e também pode influenciar positivamente ou negativamente na produtividade dos colaboradores. Esse trabalho tem como pergunta norteadora: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará - *Campus* de Quixadá – quanto ao clima organizacional?

## **2 JUSTIFICATIVA**

O Clima Organizacional sofre impacto direto da satisfação laboral dos colaboradores de uma organização. A apuração do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, além de indicar e apoiar as decisões dos gestores.

A negligência com o Clima organizacional pode ocasionar sérios problemas à organização. Quando os motivos causadores de insatisfação não são levados em consideração as pessoas tendem a ter comportamentos negativos em relação à organização e isto conduzirá o empregado a comportamentos inadequados (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, etc.)

Desse modo os gestores devem estar atentos ao clima organizacional, pois influencia diretamente na produtividade, nas relações entre os indivíduos, na satisfação laboral, etc. De modo que monitoramento é essencial para qualquer organização que procura alto desenvolvimento e excelência na oferta de seus serviços e produtos.

Estudar o clima é indispensável por se tratar de uma ferramenta que servirá de termômetro para medir o grau de satisfação dos colaboradores e, ainda, propor alternativas de desenvolvimento profissional, pessoal e melhorias nos relacionamentos interpessoais, sendo estes fatores relevantes para o desempenho dos servidores e, conseqüentemente, da organização.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará - *Campus* Quixadá – quanto ao clima organizacional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Levantar o perfil dos colaboradores;
- Analisar o grau de satisfação dos colaboradores da instituição pesquisada em relação aos aspectos objeto do estudo;
- Analisar os fatores que influenciam positiva ou negativamente no Clima Organizacional dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará - *Campus* Quixadá.

### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os estudos sobre as Teorias Administrativas sofreram uma série de evolução ao longo do tempo, mas um ambiente organizacional positivo sempre foi destacado como sendo essencial para o bom andamento das organizações. Nos parágrafos a seguir serão apresentados um breve histórico sobre as principais Teorias

Administrativas, posteriormente falaremos um pouco sobre Clima Organizacional, Satisfação Laboral e Teorias Motivacionais.

## 4.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

### 4.1.1 Teoria Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o criador da Teoria da Administração Científica. Com essa teoria, Taylor desenvolveu um sistema de administração de tarefas e de administração científica. Com isso a administração científica economiza trabalho ao permitir maior produção em menos tempo, ou seja, essa Teoria se preocupava em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica se dá de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente).

Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT). (SOUZA, 2015)

Taylor apresentou um estudo, segundo o qual o objetivo de uma boa administração era pagar altos salários e ter baixos custos; era necessário aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitissem o controle das operações fabris; os empregados tinham de ser colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho fossem cientificamente selecionadas para que as normas pudessem ser cumpridas; uma atmosfera de cooperação íntima e cordial precisava ser cultivada entre a administração e os trabalhadores, tendo por meta garantir a continuidade do bom ambiente de trabalho.

Para Taylor, a gerência deve seguir quatro princípios que são:

1. Princípio de planejamento. Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho.

2. Princípio de preparo. Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.

3. Princípio do controle. Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.

4. Princípio da execução. Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada. (Souza, 2015)

#### 4.1.2 Teoria Clássica

A Teoria Clássica, idealizada pelo engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925), tinha como principal objetivo a busca pela eficiência nas organizações. Essa teoria caracterizava-se pela ênfase na Estrutura Econômica, na visão do homem econômico e na busca pela máxima eficiência.

A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização. (SOUZA, 2015)

Nesse sentido, a abordagem da Teoria Clássica é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução).

Fayol relacionou quatorze fatores básicos de sua teoria clássica e, desses, os sete mais relevantes são: Divisão do trabalho, Unidade de comando, Disciplina, Prevalência dos interesses gerais, Remuneração, Ordem e Espírito de equipe.

Além desses fatores, a teoria clássica apontava ainda a divisão das funções dentro da organização da seguinte forma: funções técnicas: relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa; funções comerciais: relacionadas com a compra, a venda e a troca de bens e serviços; funções financeiras: relacionadas com a procura e a gerência de capitais; funções de segurança; relacionadas com a proteção e a preservação dos bens e das pessoas da organização; funções contábeis: relacionadas a inventários, registros, balanços, custos e estatísticas; funções administrativas: relacionadas às outras cinco funções e integrada a elas

numa estrutura hierárquica superior, cabendo, assim, ao administrador prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

#### **4.1.3 Teoria da Burocracia**

A Teoria da Burocracia foi idealizada pelo sociólogo Max Weber (1864-1920) ao redor dos anos 40, em função principalmente do tamanho das organizações estarem em crescente aumento. Isso exigiu modelos organizacionais mais complexos. A teoria clássica e a teoria das relações humanas mostravam-se insuficientes para responder às novas situações, já que eram contraditórias entre si, não possibilitavam uma abordagem integrada para os problemas organizacionais modernos. Foi daí que surgiu a Teoria da Burocracia.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos fins pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos. Para Weber, a racionalidade funcional é atingida pela elaboração - baseada no conhecimento científico - de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência.

Na teoria da burocracia, baseada na sociologia de Max Weber, são identificados três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da burocracia moderna:

- o desenvolvimento de uma economia monetária na qual a moeda não apenas facilita, mas racionaliza as transações econômicas;
- o crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado moderno;
- a superioridade técnica – em termos de eficiência - do tipo burocrático de administração. (CHIAVENATO, 2003)

A burocracia é baseada nos seguintes princípios: Caráter legal das normas; Caráter formal das comunicações; Divisão do trabalho; Impessoalidade no relacionamento; Hierarquização da autoridade; Rotinas e procedimentos; Competência técnica e mérito; Especialização da administração; Profissionalização; e Previsibilidade do funcionamento.

#### 4.1.4 Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas é um conjunto de teorias administrativas que ganharam força a partir da quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929 (BLOSFELD, s. d.). Na busca pelas causas dessa profunda crise, todas as verdades até então aceitas foram contestadas. Desse modo, as ideias trazidas pela escola de relações humanas trouxeram uma nova perspectiva para a recuperação das empresas. Há, neste momento histórico, a transferência do foco para as pessoas e não mais na tarefa ou na estrutura.

As principais características da Teoria das Relações Humanas são:

- o ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico;
- o homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- todos os homens possuem necessidade de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. (BLOSFELD, s. d.)

A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com o método de trabalho e a preocupação com a estrutura organizacional cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais, ou seja, dos aspectos técnicos formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

O principal fundador da Teoria das Relações Humanas foi o australiano Elton Mayo e ele chegou às conclusões defendidas por essa teoria em virtude do resultado da experiência de *Hawthorne*. Essa experiência foi realizada, entre 1927 e 1932, em uma fábrica de *Western Electric Company*, situada em Chicago, e tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. “Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.” (FRANCO, p. 21, 2008)

Foi verificado pelos pesquisadores que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. A partir daí, eles tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico,

então estranho e impertinente, motivo pelo qual a experiência se prolongou até 1932, quando foi suspensa devido à crise de 1929. A fábrica da *Western Electric Company*, já desenvolvia uma política de pessoal voltada para o bem-estar de seus operários e com a experiência pretendia, não o aumento de produção, mas sim, conhecer melhor seus empregados. (FRANCO, p. 21, 2008)

Com o advento da Teoria das Relações Humanas surgiram novos conceitos nas relações trabalhistas. Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, etc., passam a ser contestados.

A Teoria das Relações Humanas abre um novo jeito de entender como uma empresa poderia ter melhores resultados. Isso se faz retirando a ênfase excessiva nas tarefas, que é o princípio básico da Teoria da Administração Científica, e transferindo essa ênfase para as pessoas. Sem dúvida, a Teoria das Relações Humanas contribuiu para uma evolução e trouxe consigo uma série de outras possibilidades de estudos, como o estudo da motivação humana, dos princípios e fundamentos do trabalho em equipe, da importância da liderança no processo produtivo; os estudos sobre a organização informal; os processos de comunicação; entre outros. É importante ressaltar a satisfação no trabalho e como conquistar um melhor resultado direcionando o olhar para essa questão. (FRANCO, p. 21, 2008)

#### 4.1.5 Teoria Estruturalista

A teoria estruturalista surgiu na necessidade de se visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa na qual interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização. A teoria estruturalista apresenta as organizações por sua estrutura interna e interação com outras organizações. Para essa teoria as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos constituídos para atingir objetivos específicos. Desse modo, “a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, o que facilita alcançar as metas”. (CHIAVENATO, 2003)

Os diferentes níveis hierárquicos da organização são:

- nível institucional: é o nível mais elevado, composto, por exemplo, por dirigentes e altos funcionários. Ele também é conhecido como nível estratégico, pois define os principais objetivos e estratégias organizacionais a longo prazo;
- nível gerencial: nível intermediário que relaciona e integra os níveis institucional e técnico. Uma vez tomadas as decisões no nível

institucional, o nível gerencial torna-se responsável pela transformação dessas decisões em planos e programas, a fim de que o nível técnico os execute;

- nível técnico: nível operacional no qual as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas. Esse nível cuida da execução das tarefas a curto prazo e segue programas e rotinas desenvolvidos pelo nível gerencial. (CHIAVENATO, 2003)

#### 4.1.6 Teoria dos Sistemas

A teoria geral dos sistemas foi elaborada em 1937, por Ludwig Von Bertalanffy. Na teoria geral dos sistemas, a ênfase recai sobre a relação entre os componentes formadores de um sistema em sua totalidade. Desse modo, os elementos não devem ser considerados isoladamente. Sistema é um todo organizado ou uma combinação de coisas ou partes formando um todo complexo. (BERTALANFFY, 1975)

Para Chiavenato sistema é um "Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado".

Os sistemas podem ser classificados como físicos ou abstratos. Eles são físicos quando dizem respeito a coisas reais, como máquinas e equipamentos. Já os abstratos dizem respeito a coisas não pegáveis: ideias, planejamento, etc.

Outra classificação possível de sistema pode ser quanto à sua natureza. Nesse caso eles podem se caracterizar como fechados ou abertos. Os fechados são aqueles que não recebem influência do ambiente externo. Ao passo que os abertos recebem essa influência.

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. É um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de influenciar o meio externo e por ele ser influenciado. (Chiavenato, 2003)

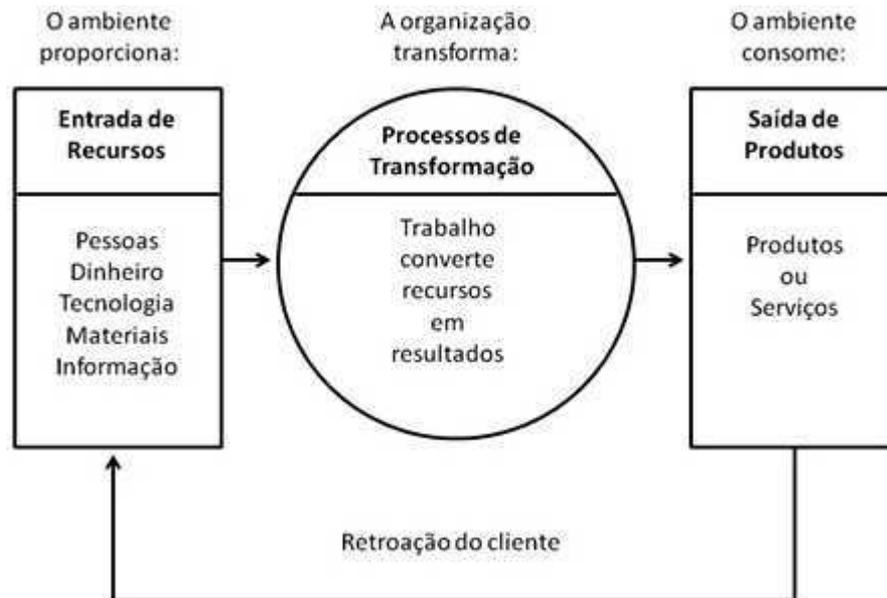


Figura 1 - Teoria dos Sistemas na Administração (Fonte: Chiavenato pag. 552)

## 4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Foi a partir do desenvolvimento da escola das relações humanas que surgiu a preocupação com o clima organizacional. O assunto era abordado não com esse nome mas a partir do comportamento humano e das condições de trabalho.

Um dos primeiros estudos relativos a clima foi o realizado por Elton Mayo, na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, onde ele constatou que, para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes era as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento, como se acreditava até então.

Champion (1988 *apud* Silva, 2003, p. 62) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Mesmo que nem todos os indivíduos tenham a mesma percepção, o clima reflete o comportamento organizacional, ou seja, atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Toro citado por Siqueira (2008, p. 30) afirma que clima organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”.

Tachizawa (2001) define clima organizacional como “o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação”. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas da organização, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Conforme Luz (2003) o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que diferencia o clima como prejudicado ou ruim.

Ao analisar os conceitos de clima organizacional apresentados anteriormente, é possível extrair e é necessário realçar, pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes nos conceitos emitidos pelos diferentes autores: a satisfação dos funcionários é a referência mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos dizem respeito à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

Porém os autores Schneider, Ehrhart e Macey (2011), chamam a atenção para o cuidado em separar clima organizacional de satisfação no trabalho nas pesquisas realizadas. Uma forma de distingui-los é descrever – para o clima organizacional, itens menos pessoais ou afetivos e mais descritivos quanto ao cenário da empresa. Com isso, o clima pode ser mais bem conceituado como políticas, práticas e procedimentos, ou ainda, como comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em um ambiente de trabalho. Este tipo de pesquisa permite que os líderes e a empresa tenham noção dos elementos que

causam impacto no comportamento das pessoas na organização, possibilitando, dessa forma, o aprimoramento do clima organizacional.

Outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. Outra concordância que se percebe entre os autores, quando conceituam clima, refere-se à influência que ele exerce sobre o comportamento das pessoas no trabalho. (LUZ, 2003)

Há um consenso no meio empresarial sobre o fato de que empregados satisfeitos produzem mais e, conseqüentemente, alavancam os resultados das empresas. As empresas devem buscar alternativas para provocar a motivação e reduzir a insatisfação. Gerenciar o clima organizacional não é uma tarefa supérflua, e sim uma das responsabilidades estratégicas do corpo gerencial. (BOOG, 2002). Conforme Luz (2003), para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. “Saber fazer” é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. “Poder fazer” é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. “Querer fazer” é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços. Investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços.

Atualmente, a forma mais usual de se avaliar o clima organizacional é através de pesquisas de clima. Conforme observa Gomes (2002), esse tipo de pesquisa permite a realização de uma análise da organização com seu ambiente e do conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores da empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

A maioria das organizações preocupam-se em aferir o seu “clima”, pois sabem que, dependendo do clima organizacional, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas. A pesquisa de clima organizacional, de acordo com Tachizawa (2001) deve abordar:

entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios.

Para Siqueira (2004, p.30) realizar a pesquisa de clima organizacional, no setor de serviços, além de proporcionar a melhoria da qualidade, também deve ser vista como “uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho”.

#### **4.2.1 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional**

Apresentam-se posteriormente os principais modelos desenvolvidos para a pesquisa de clima organizacional para serem aplicados em organizações de forma geral.

##### **5.2.1.1 Modelo de Litwin e Stringer**

O modelo de Litwin e Stringer surgiu nos Estados Unidos na década de 60 e foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte. Ele permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas.

O modelo utiliza um questionário baseado em nove indicadores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;

- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

#### 5.2.1.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb surgiu na década de 80 também nos Estados Unidos. Esse modelo foi uma tentativa de aperfeiçoar o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda outros quatro indicadores:

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### 5.2.1.3 Modelo Rizzatti de pesquisa de clima

Rizzatti (2002), em sua tese de doutorado intitulada “Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras”, propôs um modelo composto por doze categorias. Esse modelo permitiu avaliar o clima organizacional nas universidades federais do sul do Brasil e forneceu dados importantes para a reavaliação e reestruturação de diversos aspectos organizacionais nas universidades. É um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, uma vez que foi desenvolvido especificamente para esse tipo de organização.

A seguir apresentar-se-ão as categorias que compõem o modelo:

a) Imagem Institucional: de acordo com Rizzatti (2002, p. 160), “imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas”. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.

b) Política de Recursos Humanos: refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. A categoria política de recursos humanos é constituída pelos seguintes componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.

c) Sistema de Assistência e Benefícios: trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional. Os componentes da categoria sistema de assistência e benefícios são: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.

d) Estrutura Organizacional: essa categoria visa identificar o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização. São componentes dessa categoria: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição.

e) Organização e Condições de Trabalho: nessa categoria objetiva-se identificar se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: condições ergonômicas e coordenação das atividades.

f) Relacionamento Interpessoal: refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária. São componentes dessa categoria: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.

g) Comportamento das Chefias: verifica a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.

h) Satisfação Pessoal: refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários. São componentes dessa categoria: satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado.

i) Planejamento Institucional: Segundo Rizzatti (2002, p. 236), “planejamento institucional é o processo pelo qual são estabelecidos os elos entre os meios e fins de uma organização”. Fazem parte dessa categoria os componentes: informação, comprometimento e participação.

j) Processo Decisório: refere-se aos mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização. A categoria processo é constituída pelos seguintes componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses.

k) Autonomia Universitária: Para Rizzatti (2002, p. 252), “autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.” Fazem parte

dessa categoria os seguintes componentes: política do governo e estratégia da instituição.

I) Avaliação Institucional: refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. São componentes dessa categoria: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Como modelo do presente estudo, adotou-se uma adaptação da ferramenta desenvolvida por este autor.

#### 4.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Vários estudiosos construíram teorias para explicar o fator fundamental que faz as pessoas adotarem atitudes, pensar, agir e buscar seus objetivos ou metas, resultando em diversas teorias sobre a motivação. Esta, no contexto estudado, "se refere ao estado em que o trabalhador se sente com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente". Para que isto ocorra, a motivação no trabalho precisa ser avaliada, levando-se em consideração a autonomia no mesmo, o pagamento, as condições oferecidas, a carga horária e outros fatores.

Para Chiavenato (2002) quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retornos significativos e se sintam satisfeitas. O atendimento dessas necessidades e expectativas gera motivação.

Segundo Vergara (*apud* FIORELLI, 2004, p. 118) "motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores".

No sentido original, motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Para Santos (2010) a motivação é uma palavra que por si só define motivo que leva à ação. É a capacidade de entrar em estado de êxito. As pessoas que tem essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam.

Assim a motivação pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica das pessoas dentro do local de trabalho, e assim afetar o Clima Organizacional.

### 4.3.1 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais são importantes ferramentas de gestão, pois ajudam entender o comportamento humano dentro do contexto organizacional propiciando aos gestores esclarecimentos de tais comportamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho e assim possibilitar o contorno de diversas situações para harmonizar o clima organizacional.

#### 4.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas (Abraham Maslow)

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. “Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas”. (CHIAVENATO, 2002)

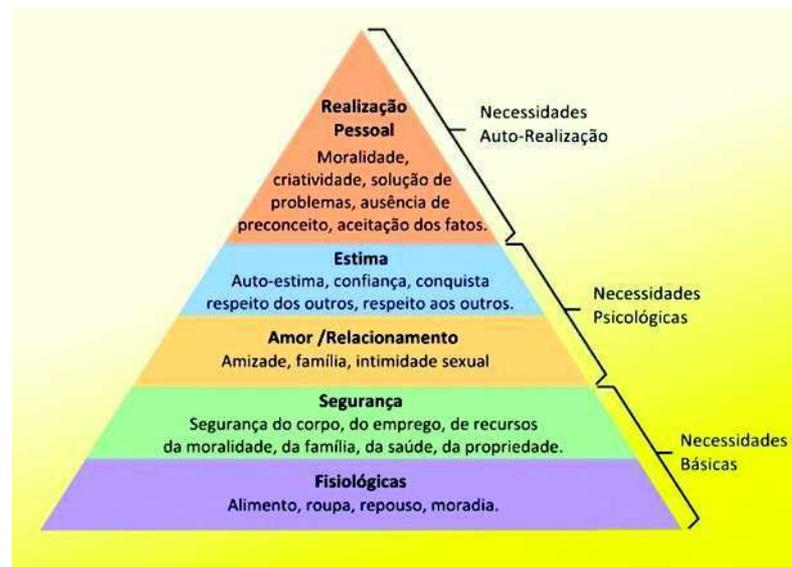


Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow (Fonte: cubomagicobrasil.com)

#### 5.3.1.2 A teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg)

De acordo com Herzberg, os fatores que geram a insatisfação no trabalho são diferentes dos que trazem satisfação. Essa conclusão deu nascimento à teoria dos dois fatores de Herzberg (MORIN; AUBÈ, 2009). Segundo Herzberg, fatores higiênicos

afetam a insatisfação com o trabalho, e fatores motivacionais afetam a satisfação com o trabalho.

Os fatores de higiene englobam o salário, as condições de trabalho, relação com os colegas, o estilo de gestão, a justiça e a equidade das práticas organizacionais, o sentimento de segurança, etc. A percepção desses fatores influencia o grau de não insatisfação dos funcionários.

Os fatores de motivação estão vinculados ao próprio trabalho: interesse pelas tarefas desenvolvidas, as ocasiões de aprender e de se realizar no trabalho, as responsabilidades e possibilidades de crescimento na organização são exemplos disso. Os fatores de motivação estimulam o interesse dos funcionários ao despertar as necessidades de desenvolvimento (MORIN; AUBÈ, 2009).

### 5.3.1.3 Teorias X e Y (Mcgregor)

#### Teoria X

O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo. (MCGREGOR 1999, p. 37; 38)

#### Teoria Y

O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. Controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto dirigir e se auto controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto, é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais. O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só aceitar responsabilidades como a procurá-las. (McGregor 1999, p. 53-54)

### 5.3.1.4 Teoria motivacional McClelland (1917-1998)

McClelland descreveu três tipos de necessidade motivacional, identificados como motivação pela realização, autoridade-poder e afiliação:

A necessidade de realização – A pessoa voltada à realização se motiva pelos resultados e, portanto, busca a realização, a consecução de objetivos realista, mas desafiadores, e o progresso no trabalho. Existe uma forte necessidade de feedback na realização e no progresso e uma necessidade de um senso de realização.

A necessidade de autoridade e poder – Esta é a necessidade de ser influente, eficiente e impactante. Existe a intenção de liderar e de que as ideias da pessoa prevaleçam. Também existem motivação e necessidade de status pessoal e prestígio crescentes.

A necessidade de afiliação – a pessoa motivada por afiliação precisa de relacionamentos amistosos e é motivada a interagir com outras pessoas. O anseio por afiliação produz motivação e a necessidade de ser querido e considerado popular. Essas pessoas gostam de trabalhar em equipe.

#### 5.3.1.5 A teoria das expectativas

A teoria das expectativas, ou também chamada de Teoria da Expectância, foi desenvolvida primeiramente por Victor Vroom, e posteriormente foi ampliada por Porter e Lawler. Essa teoria tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho (NAKATA, 2009, P.46).

A teoria da expectativa tem a ver com a fixação de objetivos e metas para o trabalho. Segundo a teoria de fixação de metas (Huffman, Vernoy, *apud* FIORELLI, 2009 p. 115), uma pessoa com metas específicas apresenta melhor desempenho do que outra sem metas ou metas “genéricas”, do tipo “fazer o melhor possível”.

#### 4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As motivações diferem em situação familiar, no contexto escolar, em situação religiosa, na situação de trabalho e assim por diante. É importante ficar claro que neste estudo serão analisados os conceitos de satisfação atrelados especificamente à experiência profissional.

Segundo Robbins (2002, p.75), a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”. Colaboram para essa sensação de bem-estar a

interação com os colegas e chefes, as condições que apoiam o cumprimento das tarefas, a percepção de estar incluído na elaboração das metas setoriais, entre tantos outros fatores.

Quando se fala "gosto do meu trabalho", esta expressando a atitude em relação ao trabalho. Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional foca somente um número limitado daquelas relacionadas com o trabalho. Trata-se da satisfação no trabalho, do envolvimento com o trabalho (até que ponto uma pessoa se identifica com seu trabalho e participa ativamente dele) e o comprometimento organizacional (um indicador de lealdade à empresa e de identificação com ela). Sem dúvida, porém, é a satisfação no trabalho que merece a maior atenção (ROBBINS, 1998).

O termo satisfação no trabalho refere-se à atitude do indivíduo em relação a seu emprego e é constituído por componentes cognitivos e afetivos. Uma pessoa com um alto nível de satisfação no trabalho tem atitudes positivas em relação ao emprego, ao passo que uma pessoa que está insatisfeita com seu trabalho tem atitudes negativas. (ROBBINS, 1999).

Shermerhorn (1999) concorda ao afirmar que satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho. Aspectos comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, condições de trabalho, qualidade da supervisão, colegas e o trabalho em si. Não há, porém, consenso se há relação entre satisfação no trabalho e produtividade. Segundo Robbins (1998), se a satisfação possui algum efeito positivo sobre a produtividade, esse efeito é muito pequeno.

Ainda segundo Shermerhorn (1999), embora a satisfação por si só não seja uma garantia confiável do desempenho individual, certamente é uma questão importante de qualidade de vida no trabalho, que junto com outras variáveis podem prever o desempenho. A satisfação e o desempenho devem ser considerados dois resultados separados, mas inter-relacionados, e ambos são influenciados pela alocação de recompensas. Portanto, as recompensas bem administradas são consideradas as chaves para criar tanto a satisfação quanto um alto desempenho para a força de trabalho.

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p. 120) a insatisfação e o stress do empregado produzem na empresa importantes efeitos que não podem ser negligenciados pelos gestores, entre os quais se inclui a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo, baixo compromisso organizacional e violência no local de trabalho. Portanto, desenvolver um clima saudável que assegure satisfação e bem-estar dos trabalhadores deve ser uma meta prioritária dos gestores.

Diante de exposto, conclui-se que o estudo da satisfação no trabalho atrelado ao estudo do clima organizacional é importante porque avalia o nível de satisfação ligado à percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente psicológico e social do trabalho, com vistas a se criar ou melhorar um modelo saudável de gestão, que proporcione um ambiente propício ao desenvolvimento organizacional.

## 5 METODOLOGIA

No intuito de se alcançar os objetivos deste trabalho, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, quanto aos objetivos pode ser classificada como descritiva e quanto aos procedimentos podemos classificá-la como de campo, bibliográfica e estudo de caso. Pode-se definir pesquisa como sendo um procedimento que visa produzir um novo conhecimento. Para Pedro Lemo, "pesquisa é a atividade científica pela qual descobrimos a realidade" (DEMO, 1987, p. 23).

Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplicar alguma forma de análise estatística. Conforme Churchill e Lacobussi (2009), o método descritivo é utilizado quando o objetivo é descrever as características de certos grupos, estimar a proporção de pessoas que se comportam de uma certa maneira ou fazer previsões específicas. Segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, não tendo o objetivo de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para o levantamento de dados foram utilizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica constitui-se num apanhado geral sobre alguns trabalhos já realizados, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar. (Lakatos, 2009)

Quanto à aplicação, adotou-se uma adaptação da estrutura apresentada por Rizzatti (2002). Pela natureza do universo pesquisado, optou-se por utilizar, nesse estudo, as seguintes variáveis do trabalho do autor: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional e processo decisório.

A população-alvo do estudo foi os servidores técnico-administrativos em educação lotados no *Campus* Quixadá da Universidade Federal do Ceará, o que totalizou 25 colaboradores. Por tratar-se de um universo pequeno, a pesquisa foi disponibilizada a toda a população, porém 4 desses não responderam a pesquisa. A escolha desse grupo ocorreu principalmente porque se refere a um ambiente onde

há variedade de serviços. Existem setores que trabalham com atendimento, outros com serviços de secretaria, outros com serviços de informática, etc.

Optou-se por não se aplicar o questionário aos servidores docentes e terceirizados. Aos docentes por entendermos que eles não fazem parte da rotina administrativa diariamente, dessa forma a percepção desses servidores em relação às vertentes pesquisadas poderia ser diferente dos servidores técnico-administrativos, que vivem diariamente a rotina administrativa. Isso poderia impactar no resultado real da pesquisa. Recomendamos que em trabalhos futuros seja feita pesquisa especificamente aos docentes.

Em relação aos servidores terceirizados, no período da pesquisa não haviam servidores terceirizados trabalhando em atividades administrativas, apenas na zeladoria e na segurança. Assim, entendemos que o questionário desenvolvido, que teve por base o modelo de Rizzatti (2002), não avaliava adequadamente a opinião dessa categoria de servidores por se tratar de outra realidade de trabalho. Recomenda-se, para trabalhos futuros, que seja desenvolvido um questionário adequado para avaliar a opinião desses profissionais.

Em relação à técnica de coleta de dados, optou-se por um questionário estruturado. A elaboração do questionário teve por base as seis variáveis escolhidas do modelo de Rizzatti (2002) onde elenca categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais. Apresentou dezesseis questões fechadas, com opções de múltipla escolha e resposta única, sendo utilizada a escala Likert de cinco pontos com as seguintes alternativas: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente.

O que diferencia a alternativa discordo totalmente da alternativa discordo diz respeito a intensidade da insatisfação do servidor em relação àquela alternativa. Quando ele responde discordo totalmente ele está dizendo estar muito insatisfeito em relação aquilo, quando ele responde discordo ele está dizendo que está insatisfeito com aquilo. O mesmo se aplica nas alternativas concordo totalmente e concordo. Ao concordar totalmente o servidor está dizendo estar muito satisfeito em relação aquilo, ao responder concordo ele está dizendo estar satisfeito. A alternativa indiferente era respondida quando o servidor nem concordava e nem discordava, ou seja, aquele item não despertava nenhuma opinião do servidor.

O questionário possuía dezesseis questões fechadas e foi aplicado entre os 15 e 19 de maio de 2016. Ele foi enviado por e-mail para cada um dos servidores. No e-mail foram explicados os procedimentos para seu correto preenchimento.

Para a análise quantitativa e descrições dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas através de planilhas eletrônicas.

## **6.1 O CAMPUS DE QUIXADÁ DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei nº 2.373, de dezembro de 1954, e instalada em sessão de 25 de junho de 1955. Sua missão é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil. Sediada em Fortaleza, capital do estado, a UFC é um braço do sistema do ensino superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes escalas de exigências da sociedade. A UFC é composta de sete campi, denominados Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabussu, localizados na sede da instituição em Fortaleza, além do Campus de Sobral, do Campus de Quixadá, do Campus de Russas e do Campus do Crateús. A UFC chega hoje com praticamente todas as áreas do conhecimento representadas em seus campi. (UFC, 2009)

Na estrutura organizacional da UFC, o Campus de Quixadá é parte integrante da Administração Acadêmica. A administração acadêmica do Campus Quixadá é exercida pelos seguintes órgãos: Conselho do Campus, Diretoria e Coordenações de Cursos de Graduação. Também fazem parte da administração acadêmica as seguintes coordenadorias de Extensão, de Assuntos Estudantis, de Pesquisa, de Estágio, de Assuntos Internacionais e de Tecnologia da Informação. Para cumprir sua missão. Em se tratando de política de gestão de pessoas, a UFC tem adotado como princípio institucional e objetivo da área estratégica da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, a valorização dos seus recursos humanos.

Atualmente o Campus da UFC em Quixadá oferta seis cursos na área de Tecnologia da Informação, são eles: Sistemas de Informação, Engenharia de Software, Redes de Computadores, Ciência da Computação, Engenharia de Computação e Design Digital.

Para alcançar seus objetivos institucionais, o Campus de Quixadá conta um corpo docente composto por 52 professores, 25 servidores técnico-administrativos e um corpo discente com 764 alunos ativos.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta sessão serão apresentados os resultados da pesquisa quanto às variáveis estudada: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional e processo decisório.

### **6.1 PERFIL DOS SERVIDORES**

A pesquisa foi respondida por 21 dos 25 servidores lotados no *Campus* Quixadá da Universidade Federal do Ceará.

Tabela 1 – Perfil dos Servidores

<b>Dado demográfico</b>	<b>Característica</b>	<b>Quantidade / percentual</b>
Gênero	Feminino	10 (48%)
	Masculino	11 (52%)
Faixa Etária	até 25 anos	3 (14%)
	de 26 a 30 anos	8 (38%)
	de 31 a 35 anos	7 (33%)
	de 36 a 40 anos	2 (10%)
	de 41 anos acima	1 (5%)
Grau de instrução	Ensino superior incompleto	4 (19%)
	Ensino superior completo	6 (29%)
	pós-graduação lato sensu	9 (43%)
	pós-graduação stricto sensu	2 (9%)
Tempo de serviço	até 1 ano	3 (14%)
	de 1 até 3 anos	15 (72%)
	de 3 anos acima	3 (14%)
Faixa salarial	até R\$ 3.000,00	5 (24%)
	de R\$ 3.001,00 até R\$ 4.000,00	9 (43%)
	de R\$ 4.001,00 até R\$ 5.000,00	5 (24%)
	de 5.001,00 acima	2 (9%)
Cargo de nível	Médio	12 (57%)
	Superior	9 (43%)

Fonte: Questionário aplicado (2016)

Podemos extrair das informações apresentadas na tabela acima que o perfil geral do servidor técnico-administrativo da UFC – *Campus* Quixadá no período da pesquisa era constituído por funcionários do sexo masculino, com idade entre 26 e 30 anos, com pós graduação lato sensu, tempo de serviço entre 1 e 3 anos, com remuneração que varia entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00 e ocupante de cargo de nível médio.

## 6.2 RESULTADO POR VARIÁVEL

### 6.2.1 Condições de Trabalho

A variável “condições de trabalho” foi auferida por meio de duas questões: “as condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalho são satisfatórias” e “os móveis e equipamentos são adequados e suficientes à realização de meu trabalho”.

Tabela 2 - As condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalho são satisfatórias.

<b>Nível de concordância</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Discordo totalmente	0	0
Discordo	1	4,8
Indiferente	0	0
Concordo	10	47,6
Concordo totalmente	10	47,6
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Constatou-se que mais de 90% dos servidores estão satisfeitos com as condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalham (dez servidores responderam estar satisfeito e outros dez disseram estar totalmente satisfeitos), apenas um servidor disse não estar satisfeito.

Segundo Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009) as condições de trabalho dos colaboradores não os motiva mas influencia no grau de insatisfação dos servidores.

Tabela 3 - Os móveis e equipamentos são adequados e suficientes à realização de meu trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	1	4,8
Discordo	5	23,8
Indiferente	1	4,8
Concordo	11	52,4
Concordo totalmente	3	14,3
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Em relação aos móveis e equipamentos disponibilizados à equipe, percebe-se que a maioria dos servidores também estão satisfeitos. Onze disseram estar satisfeitos, três muito satisfeitos, cinco estão insatisfeitos, um se disse indiferente e mais um se disse muito insatisfeito.

Segundo Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009), a falta de equipamentos, ferramentas e boas condições no ambiente laboral são fatores que levam à não satisfação dos colaboradores.

Considerando as respostas das questões acima, verifica-se que as condições e o ambiente de trabalho dos servidores lotados no *campus* Quixadá satisfazem as suas expectativas. Podemos concluir que a iluminação e a temperatura dos diversos setores da organização estão satisfazendo os servidores. Os móveis e equipamentos tiveram um índice de rejeição um pouco maior, mas, mesmo assim, quase 70% dos servidores estão satisfeitos.

### 6.2.2 Relacionamento Interpessoal

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal no *campus* Quixadá foram feitas as seguintes perguntas: “Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do seu setor de trabalho?”, “Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do *Campus* da UFC em Quixadá?” e “Sinto-me satisfeito(a) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho”.

Tabela 4 - Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do seu setor de trabalho?

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Péssimo	0	0
Ruim	1	4,8
Regular	3	14,3
Bom	8	38,1
Ótimo	9	42,9
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na pergunta “Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do seu setor de trabalho?” nove pessoas disseram ter ótimo relacionamento, oito pessoas disseram ter bom relacionamento, três disseram ter relacionamento regular e uma pessoa respondeu ter relacionamento ruim.

Tabela 5 - Como você avalia o relacionamento entre você e as pessoas dos outros setores do *Campus* da UFC em Quixadá?

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Péssimo	0	0
Ruim	1	4,8
Regular	2	9,5
Bom	18	85,7
Ótimo	0	0
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Já na pergunta “Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do *Campus* da UFC em Quixadá?” dezoito pessoas responderam ter bom relacionamento, uma pessoa disse ter relacionamento ruim e duas pessoas disseram ter relacionamento regular.

Levando em consideração a Teoria defendida por Maslow, a necessidade de relacionamento está sendo atendida para a maioria dos servidores.

Tabela 6 - Sinto-me satisfeito(a) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0
Discordo	2	9,5
Indiferente	5	23,8
Concordo	12	57,1
Concordo totalmente	2	9,5
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho” doze pessoas disseram concordar com a afirmação, duas concordaram totalmente, duas discordaram e cinco disseram-se indiferentes quanto a isso.

Com quase 70% dos servidores satisfeitos verifica-se que acontece um bom relacionamento entre os colegas. De acordo com Maslow (Chiavenato 2002), estas necessidades associadas com a vida associativa estão sendo supridas na organização assim como os fatores de higiene de Herzberg.

Constatou-se assim que o relacionamento interpessoal entre os servidores pode ser considerado bom, já que 90% dos servidores ou estão satisfeitos ou são indiferentes. Isso mostra o reflexo das boas relações entre os trabalhadores da instituição. Favorecendo o desenvolvimento de um bom clima organizacional.

### 6.2.3 Comportamento das Chefias

A variável relacionada ao comportamento das chefias apresentou as seguintes afirmações: “Os chefes valorizam a opinião dos servidores”, “Recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades adequadamente” e “Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como meu chefe me trata”.

Na primeira afirmação “Os chefes valorizam a opinião dos servidores” quatorze servidores disseram concordar, dois concordaram totalmente, dois discordaram, um discordou totalmente e dois se disseram indiferentes.

Tabela 7 - Os chefes valorizam a opinião dos servidores.

<b>Nível de concordância</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Discordo totalmente	1	4,8
Discordo	2	9,5
Indiferente	2	9,5
Concordo	14	66,7
Concordo totalmente	2	9,5
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na afirmação “Recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades adequadamente” nove pessoas concordaram, dez discordaram ou discordaram totalmente e duas pessoas foram indiferentes.

Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009) diz que os fatores de higiene, como o estilo de gestão, a justiça e a equidade das práticas organizacionais, causam a insatisfação dos colaboradores quando não observados.

Tabela 8 - Recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades adequadamente

<b>Nível de concordância</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Discordo totalmente	3	14,3
Discordo	7	33,3
Indiferente	2	9,5
Concordo	9	42,9
Concordo totalmente	0	0
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Neste item torna-se relevante um aprofundamento das necessidades de treinamento e de capacitação da equipe, além de repensar o modo como são disseminadas e transmitidas as informações dos níveis superiores ao grupo.

No item “Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como meu chefe me trata” treze pessoas concordaram ou concordaram totalmente, quatro pessoas

discordaram ou discordaram totalmente e outras quatro pessoas se disseram indiferentes.

Tabela 9 - Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como meu chefe me trata

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	2	9,5
Discordo	2	9,5
Indiferente	4	19
Concordo	10	47,6
Concordo totalmente	3	14,3
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Nessa variável podemos concluir que de forma geral o comportamento das chefias é bom. Ainda assim é importante destacar que no item a respeito de treinamento e disseminação de informações houve uma margem considerável de discordância. Dessa forma se faz necessário um estudo das necessidades de treinamento e de capacitação da equipe, e também repensar o modo como são disseminadas e transmitidas as informações dos níveis superiores ao grupo.

#### 7.2.4 Satisfação Pessoal

No quesito satisfação pessoal as afirmações foram “Considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado”, “Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho que executo”, “Sinto-me satisfeito(a) com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho” e “Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal”.

Na afirmação “Considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado” quatorze pessoas concordaram, cinco discordaram e duas disseram-se indiferentes.

Tabela 10 - Considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado.

<b>Nível de concordância</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Discordo totalmente	0	0
Discordo	5	23,8
Indiferente	2	9,5
Concordo	10	47,6
Concordo totalmente	4	19
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na afirmativa “Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho que executo”, doze pessoas concordam, seis discordam e três são indiferentes.

Tabela 11 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho que executo.

<b>Nível de concordância</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Discordo totalmente	1	4,8
Discordo	6	28,6
Indiferente	3	9,5
Concordo	11	52,4
Concordo totalmente	0	0
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

A pessoa voltada à realização se motiva pelos resultados e, assim, busca a realização, a execução de objetivos realistas, porém desafiadores, e o progresso no trabalho. (McLeeland apud Carnegie, 2011)

Na afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho”, dez pessoas discordaram, seis concordaram e cinco disseram-se indiferentes.

Tabela 12 - Sinto-me satisfeito(a) com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	14,3
Discordo	7	33,3
Indiferente	5	23,8
Concordo	5	23,8
Concordo totalmente	1	4,8
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Esse resultado evidencia que a não valorização dos servidores indicam que os fatores de higiene de Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009) estão sendo desconsiderados pela organização.

Na afirmativa “Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal” treze pessoas discordaram, cinco pessoas concordaram e três posicionaram-se indiferentes.

Tabela 13 - Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	2	9,5
Discordo	11	52,4
Indiferente	3	14,3
Concordo	4	19
Concordo totalmente	1	4,8
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Tomando-se por base a Teoria das necessidades defendida por Maslow, conclui-se que os servidores sentem que as necessidades ligadas à estima não são atendidas, à medida que eles esperam senso de justiça e outros fatores de estima, como reconhecimento, status, prestígio, etc.

Com os dados percebeu-se que a maioria dos servidores estão insatisfeitos com o salário comparado aos seus esforços e com a maneira como a empresa realiza promoção do seu pessoal. Nesse quesito não há muito o que as chefias possam fazer, já que o salário e forma de promoção dos servidores públicos são definidos por lei.

Destaque para a primeira afirmação onde quatorze pessoas concordaram que estão trabalhando no setor adequado. O desempenho do trabalho no ambiente adequado traz benefícios ao colaborador, como satisfação, motivação e, conseqüentemente, benefícios à comunidade que receberá um serviço de melhor qualidade ofertado pelos agentes públicos.

### 7.2.5 Processo Decisório

No item Processo Decisório utilizamos as seguintes afirmativas para avaliar: “Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo grupo no qual trabalho” e “Minhas ideias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho”.

Na primeira afirmativa “Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo grupo no qual trabalho” quinze pessoas concordaram, duas pessoas discordaram e quatro disseram-se indiferentes.

Tabela 14 - Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo grupo no qual trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0
Discordo	2	9,5
Indiferente	4	19
Concordo	13	61,9
Concordo totalmente	2	19
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na segunda afirmativa “Minhas ideias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho” dez pessoas concordaram, duas discordaram e nove disseram-se indiferentes.

Tabela 15 - Minhas ideias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0
Discordo	2	9,5
Indiferente	9	42,9
Concordo	9	42,9
Concordo totalmente	1	4,8
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Com isso podemos concluir que quanto ao Processo Decisório a grande maioria dos servidores estão satisfeitos. Isso mostra o quanto os servidores trabalham como equipe já que as ideias e sugestões dos membros são ouvidas e colocadas em prática, quando cabíveis. Isso pesa positivamente na avaliação do clima.

### 7.2.6 Planejamento Institucional

No quesito Planejamento Institucional doze servidores concordaram com a afirmativa “Existe integração entre os vários setores do *Campus* Quixadá”, ao passo que quatro discordaram e cinco posicionaram-se indiferentes.

Tabela 16 - Existe integração entre os vários setores do *Campus Quixadá*.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	2	9,5
Discordo	2	9,5
Indiferente	5	23,8
Concordo	12	57,1
Concordo totalmente	0	0
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na afirmativa “Há clareza no objetivo institucional do *Campus Quixadá*” dezoito servidores concordaram, um discordou e dois são indiferentes.

Tabela 17 - Há clareza no objetivo institucional do *Campus Quixadá*.

Nível de concordância	Frequência	Percentual (%)
Discordo totalmente	1	4,8
Discordo	0	0
Indiferente	2	9,5
Concordo	16	76,2
Concordo totalmente	2	9,5
Total	21	100

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

Na tabela 17 percebe-se que os fatores de higiene de Herzberg (apud MORIN; AUBÉ, 2009) estão sendo observados na organização, fazendo com que os funcionários não fiquem insatisfeitos.

Assim podemos ver que a variável Planejamento Institucional também pesa positivamente na avaliação do clima organizacional. Isso mostra que os diversos setores da instituição trabalham de forma integrada e que os trabalhadores sabem onde a instituição quer chegar. Isso é essencial para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

### 6.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Em relação à média das variáveis utilizadas para verificar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional no *Campus* de Quixadá da Universidade Federal do Ceará, verifica-se a menor média na variável “satisfação pessoal”, onde a maioria dos servidores disseram-se insatisfeitos com o salário comparado aos esforços e com a forma como a organização realiza promoção do seu pessoal. Mas como comentado anteriormente, não há muito o que se possa fazer a respeito já que o salário e os critérios de promoção dos servidores públicos são definidos em lei.

A variável “comportamento das chefias” também não alcançou média alta, principalmente em relação ao treinamento e informações para desempenhar as atividades. Daí a necessidade de se aprofundar a respeito das necessidades de treinamento e de capacitação da equipe, além de se repensar o modo como são transmitidas as informações dos níveis superiores ao grupo.

Por outro lado, a variável “condições de trabalho” alcançou a maior média demonstrando que o *Campus* possui uma boa estrutura e oferece boas condições para que os trabalhadores exerçam suas funções. O item relacionamento interpessoal também foi bem avaliado demonstrando que a interação entre os membros do grupo é positiva. As variáveis “processo decisório” e “planejamento interpessoal” obtiveram, também, boa média de avaliação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo trouxe um estudo sobre o clima organizacional em uma universidade pública, visando diagnosticar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFC – Campus Quixadá – quanto ao clima organizacional a partir de seis variáveis extraídas do modelo de Rizzatti (2002): condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional e processo decisório.

Os resultados das pesquisas apontaram que a satisfação no trabalho foi mais expressiva na variável satisfação pessoal, indicando alto grau de contentamento na interação entre os colegas. Os servidores da UFC estão satisfeitos com o relacionamento com os colegas e chefia, e estão insatisfeitos com os salários e promoções.

A pesquisa realizada atendeu aos objetivos do trabalho, à medida que diagnosticou a percepção do corpo funcional da UFC – Campus Quixadá – quanto ao clima organizacional com base em suas relações com as condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional e processo decisório, analisando-as quanto ao seu reflexo na satisfação no trabalho.

Conseguiu-se também alcançar os objetivos específicos à medida que levantou-se o perfil dos colaboradores; analisar o grau de satisfação dos colaboradores da instituição pesquisada em relação aos aspectos objeto do estudo; e analisar quais fatores influenciam positiva ou negativamente o Clima Organizacional dos servidores técnico-administrativos da UFC - Campus Quixadá.

Em relação ao resultado da pesquisa por variável analisada, constata-se que o item satisfação pessoal foi o que teve a menor média de avaliação, seguido do item comportamento das chefias, que ficou logo abaixo. O item melhor avaliado foi o que trata das condições de trabalho, seguido dos itens relacionamento interpessoal, planejamento institucional e processo decisório.

Portanto, conclui-se que o estudo do clima proporciona aos gestores a identificação dos fatores que interferem na satisfação dos funcionários, que influencia na tomada de decisão visando à melhoria do ambiente universitário. A identificação do clima organizacional torna-se vital para a adoção de práticas e procedimentos no âmbito da administração pública que além de buscarem eficiência, eficácia e efetividade, valorizem as pessoas.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a sua reduzida abrangência (considerando o tamanho da população-alvo escolhida) e o pequeno número de variáveis utilizadas do modelo proposto por Rizzati (seis variáveis). Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da pesquisa em outros departamentos da universidade ou até em outras repartições públicas, além da ampliação das variáveis utilizadas, no intuito de abarcar outros aspectos importantes do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BERTALANFFY, Ludwig V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BISPO, CARLOS ALBERTO FERREIRA. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2004.
- CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo**; tradução de Emirson Justino. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.
- CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHURCHILL, G. A. Jr. & IACOBUCCI, D. **Marketing Research: Methodological Foundation**, 8 ed., Mason: South-Western, 2002.
- DADUSH, Uri B., and William Shaw. **Juggernaut: How emerging markets are reshaping globalization**. Carnegie Endowment, 2011.
- DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990
- ECHEVERRI, D. R. C.; CRUZ, R. Z. **Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional**. Estudios Gerenciales, v. 30, 2014.
- EHRHART, M. G.; SCHNEIDER, B.; MACEY, W. H. **Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice**. New York: Routledge, 2014.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. São Paulo: IESDE, 2008.
- GOMES, M. A. V. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <[www.guiarh.com.br/pp128.htm](http://www.guiarh.com.br/pp128.htm)> Acesso em: 20 de maio de 2016.
- Kolb, David A., Irwin M. Rubin, and James M. McINTYRE. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. Atlas, 1978.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer Jr. **Motivation and organizational climate**. (1968).

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Denis de Lima. **Clima Organizacional e Satisfação**: o caso da companhia de serviços urbanos de Natal – URBANA. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Natal, 2014.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. 2 ed. tradução Maria Helena C. V. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKATA, Lino Eiko. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional**. 2009. Dissertação de mestrado (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2009.

OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de. **O Clima Organizacional e a Satisfação Laboral do corpo técnico administrativo do Campus da UFC em Quixadá**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas). FIC Fortaleza, 2011.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SCHERMERHORN, Jr, John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M.G.; MACEY, W.H. **Organizational climate research. Achievements and the road ahead**. In: ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F. (Org.). *The handbook of organizational culture and climate*. 2ed. Califórnia. SAGE, 2011.

Stefanel Franchi, T.; Luís Arenhardt, D.: **“A percepção do clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria”**, em *Observatório da Economia Latinoamericana*, Número 201, 2014.

SILVA, N. T. **Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de instituição de ensino superior**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

SIQUEIRA, F. C. **O clima organizacional e qualidade em serviços**: um estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação. 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

SITE CUBOMAGICO.COM. **Pirâmide de necessidades de Maslow**, 05/03/2016. Disponível em: <<http://cubomagicobrasil.com/forum/topic/16285-pir%C3%A2mide-de-necessidades-de-maslow/>> Acessado em: 26/09/2016.

SOUZA, H. A. **Teoria Geral da Administração**. Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2<sup>a</sup>. ed.

TEIXEIRA, Maria Clara de Salles; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. **Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho**: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública. São Paulo, 2013.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima organizacional**: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Madalena (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Plano de desenvolvimento institucional. Fortaleza, 2007/2011.

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

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Dados do(a) Colaborador(a):

Faixa etária:

- até 20 anos.
- de 21 a 30 anos.
- de 31 a 40 anos.
- de 41 a 50 anos.
- de 51 a 60 anos.
- acima de 60 anos.

Escolaridade:

- ensino médio completo.
- ensino superior incompleto.
- ensino superior completo.
- pós-graduação lato sensu.
- mestrado.
- doutorado.

Tempo de serviço:

- até 1 ano.
- de 1 a 3 anos.
- mais de 3 anos.

Faixa salarial:

- até R\$ 3.000,00.
- de 3.001,00 a 4.000,00.
- de 4.001,00 acima.

#### AFIRMAÇÕES / QUESTÕES POR VARIÁVEL PESQUISADA

##### Condições de trabalho:

1. As condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalho são satisfatórias.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

2. Os móveis e equipamentos são adequados e suficientes à realização de meu trabalho?

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

**Relacionamento interpessoal:**

3. Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do seu setor de trabalho?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

4. Como você avalia o relacionamento entre você e as outras pessoas do Campus da UFC em Quixadá?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

5. Sinto-me satisfeito(a) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.

- Discordo.
- Discordo totalmente.

**Comportamento das chefias:**

6. Os chefes valorizam a opinião dos servidores.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

7. Recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades adequadamente.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

8. Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como meu chefe me trata.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

**Satisfação pessoal**

9. Considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

10. Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho que executo.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

11. Sinto-me satisfeito(a) com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

12. Sinto-me satisfeito(a) com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

### **Processo decisório**

13. Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo grupo no qual trabalho.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

14. Minhas ideias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho.

- Concordo totalmente.
- Concordo.

- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

### **Planejamento institucional**

15. Existe integração entre os vários setores do Campus Quixadá.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

16. Há clareza no objetivo institucional do Campus Quixadá.

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Indiferente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.