

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BRUNA LETÍCIA MARINHO DA COSTA

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO COM OS
PROFESSORES DA UFPE-CAA

CARUARU
ANO
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BRUNA LETÍCIA MARINHO DA COSTA

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO COM OS
PROFESSORES DA UFPE-CAA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação
em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco,
Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para
aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. Dra. Luciana Cramer.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

C837c Costa, Bruna Letícia Marinho da.

O clima organizacional e seus efeitos sobre a motivação dos funcionários públicos: um estudo de caso com os professores da UFPE-CAA. / Bruna Letícia Marinho da Costa. - Caruaru: O Autor, 2015.

79f. il. ; 30 cm.

Orientador: Luciana Cramer.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Clima organizacional. 2. Motivação. 3. Satisfação. 4. Centro Acadêmico do Agreste – Estrutura. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-254)

BRUNA LETÍCIA MARINHO DA COSTA

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO COM OS
PROFESSORES DA UFPE-CAA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 03 de Dezembro de 2015

Prof. Prof. Dr Cláudio Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dra. Alane Alves da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

A Deus e aos meus amados pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me abençoado e iluminado desde o princípio, quando fui aprovada no vestibular e durante toda a minha trajetória, até chegar aqui. Foi em Deus que busquei forças para vencer os desafios diários, as inúmeras barreiras, quando a saudade de casa, dos meus pais, meu irmão, meus amigos, era maior que tudo.

A minha mãe, que foi peça importantíssima nessa minha trajetória, que sempre esteve ao meu lado me incentivando a não desistir, e me transmitindo o seu amor, sua amizade, seu exemplo de determinação, que mesmo longe se fez presente em cada uma das inúmeras ligações diárias.

Ao meu pai, que sempre acreditou no meu potencial quando até eu mesma duvidava, por todos os sacrifícios que fez para que eu pudesse continuar na faculdade e concluir meu curso, por sua amizade, amor, atenção. E seu exemplo de superação.

Ao meu irmão, que me aguentou em meus momentos não tão raros sem paciência e de estresse.

Ao Padre Josenildo Silva, que foi peça importante para que eu pudesse mudar pra Caruaru e começar a concretização do meu sonho. E também por todas as vezes que escutou os meus lamentos e me deu forças para continuar.

A todos os meus familiares, que sempre se preocupavam em me perguntavam como estava indo a faculdade, que acreditaram em mim e sempre me incentivaram na minha caminhada.

As minhas amigas gêmeas, Lilían Monteiro e Maísa Monteiro, por sua amizade companheirismo, apoio, acolhimento, durante toda essa caminhada.

Ao meu quarteto fantástico, Lilían Monteiro, Maísa Monteiro, Thaís Brito, Wendson Batista, por terem feito desses quatro anos e meio, os melhores da minha vida. Juntos do início ao fim, em cada aula, seminário, prova, ríamos juntos e sofriamos juntos também.

A minha orientadora Luciana Cramer, por ter me aceitado como orientanda, pela paciência, apoio, e por transmitir seus conhecimentos.

A todos os professores do curso, que contribuíram transmitindo seus conhecimentos.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente me ajudaram.

Sem vocês eu não teria conseguido. Muito obrigado!

EPÍGRAFE

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”. (Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre o clima organizacional e os fatores que influenciam na motivação do funcionário público, tendo como estudo de caso os professores de administração da UFPE-CAA. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso realizado por meio de um questionário com 25 questões objetivas e 2 questões subjetivas, onde as objetivas são analisadas pela escala Likert, contendo respostas com cinco pontuações, abrangendo variáveis do clima que podem influenciar na motivação do funcionário público, esse questionário foi aplicado a 27 professores, onde apenas 15 se disponibilizaram a participar. Os dados foram analisados através da transformação das respostas quantitativas em gráficos e das qualitativas associadas ao material bibliográfico analisado previamente. Conforme as variáveis analisadas os funcionários perceberam um clima organizacional favorável e no geral eles sentem-se motivados para o desempenho de suas funções. Quanto à estrutura do ambiente de trabalho observou-se certo grau de insatisfação, o que pode prejudicar a motivação do funcionário e assim o seu desempenho no trabalho.

Palavra-chave: clima organizacional, motivação, satisfação, estrutura.

ABSTRACT

This paper has the aim to present a study about work environment and the factors that influence on the public agents motivation, having as study case the Professors of Business Administration of the Federal University of Pernambuco – Caruaru. This research is characterized of quantitative and qualitative analysis through a study realized by a questionnaire with 25 objectives questions and 2 objective questions where the objective questions are analysed by the Likert Scale containing answers with five scores covering variables that influence on the work environment of the public agent. This questionnaire was applied to 27 Professors, in which only 15 participated. Data were analysed through the transformation of the quantitative answers in graphics, the qualitative answers were included to the bibliographical material analysed previously. According the analysed variables, the public agents received a favorable work climate and in overall motivated to perform their duties. About the structure of the work environment was noted dissatisfaction, which could harm their motivation and performance.

Keyword: organizational climate, motivation, satisfaction, structure.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Motivos internos e externos que afetam o desempenho.....	28
Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	30
Figura 3: Teoria dos dois fatores.....	31
Figura 4: Comparação das teorias das necessidades e dos dois fatores.....	32
Figura 5: Fontes bibliográficas.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores Motivacionais.....	59
Tabela 2: Fatores Desmotivacionais.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFPE: Universidade Federal de Pernambuco

CAA: Centro Acadêmico do Agreste

CAPES: Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Sexo.....	45
Gráfico 4.2: Idade.....	46
Gráfico 4.3: Tempo de Trabalho.....	46
Gráfico 4.4: Escolaridade.....	47
Gráfico 4.5: Relação de Trabalho.....	47
Gráfico 4.6: Fazer o Melhor no Trabalho.....	48
Gráfico 4.7: Realizar as Atividades com Qualidade.....	49
Gráfico 4.8: Melhorar o Ambiente de Trabalho.....	50
Gráfico 4.9: Condições de Trabalho.....	51
Gráfico 4.10: Recursos Necessários.....	52
Gráfico 4.11: Local de Trabalho Agradável.....	52
Gráfico 4.12: Confiança nos Colegas de Trabalho.....	53
Gráfico 4.13: Conflitos de Relacionamento.....	53
Gráfico 4.14: Segurança do Campus.....	54
Gráfico 4.15: Salário.....	55
Gráfico 4.16: Comunicação Interna.....	55
Gráfico 4.17: Imagem da Instituição.....	55
Gráfico 4.18: Orgulho de Ser UFPE.....	56
Gráfico 4.19: Realização Profissional.....	56
Gráfico 4.20: Prazer em Trabalhar.....	57
Gráfico 4.21: Valorização Profissional.....	57
Gráfico 4.22: Ser Professor da UFPE é Um Bom Emprego.....	58
Gráfico 4.23: Momentos de Lazer.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS	18
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1.2 Organizações públicas.....	19
2.2.1 Universidades públicas.....	20
2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Cultura Organizacional	21
2.1.2 Comunicação.....	23
2.1.3 Liderança.....	25
2.1.4 Motivação.....	26
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	32
2.2.1 Origem do Clima Organizacional	32
2.2.2 Definição de Clima Organizacional	33
2.2.3 O Clima Organizacional e Sua Importância nas Organizações	34
2.2.4 Tipos de Clima Organizaional	36
2.2.5 Fatores Que Influenciam o Clima de Uma Organização	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	41
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.4 A EMPRESA PESQUISADA	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1 CARACTERISTICAS PESSOAIS DOS ENTREVISTADOS	45
4.2.CARACTERISTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
5. OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL, LEVANDO EM	

CONSIDERAÇÃO O ESTUDO DO CLIMA	62
6. CONCLUSÕES	66
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICE A – Questionário	75

1- INTRODUÇÃO

As organizações passam por constantes mudanças, seja na sua estrutura, seja na maneira que interagem com as pessoas e com o ambiente externo, ao qual está inserida. O ambiente externo quando muda influencia o ambiente interno da organização a mudar junto, pois para se manter no mercado é necessário se adequar, e para que essa adequação aconteça é exigido cada vez mais dos funcionários para que as metas e objetivos possam ser atingidos.

Sendo assim é de grande importância saber qual o clima que a organização está proporcionando para seus funcionários. Pois estando o funcionário em um ambiente de trabalho satisfatório ele poderá melhor desenvolver as suas competências que refletirá na melhoria da sua produtividade e eficácia, beneficiando assim a organização no seu desempenho geral.

O conhecimento do clima organizacional é um importante demonstrativo que ajuda a organização a reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas entre os seus funcionários.

Entretanto conhecer a situação, saber como se encontra o clima não significa que a organização conseguirá resolver seus problemas, porém ela poderá criar medidas que possam minimizar as situações desmotivadoras e maximizar as atitudes motivadoras.

Desta forma, o clima organizacional deve ser observado com maior cuidado e atenção, pois ele possui grande influencia nos fatores organizacionais, pois, para que uma organização tenha sucesso é preciso que os funcionários sejam comprometidos, se empenhem nos objetivos e interesses da organização, tenham uma boa relação entre si, e sintam-se motivados para desenvolver suas atividades de forma eficiente.

Assim sendo, Maximiano (2000) explicita que estudar o clima organizacional e as ferramentas que afetam o modo como os colaboradores se sentem é a base para o entendimento da influência que a empresa e a sua administração exercem sobre o desempenho e o interesse das pessoas.

Partindo dos pressupostos acima, o objetivo deste trabalho é estudar os efeitos que o clima organizacional possui sob a motivação do funcionário público. O trabalho se estrutura da seguinte forma: neste capítulo se expõe o problema de pesquisa a ser estudado, a pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as justificativas teóricas e práticas. No

seguinte capítulo seu referencial teórico, discorrendo sobre o clima organizacional que é o tema principal desse trabalho, onde será tratado sobre sua origem, importância, seus tipos, os fatores que o influenciam. Além disso, será apresentada uma breve abordagem sobre organizações e comportamento organizacional.

Após ser apresentada a parte teórica e a metodologia utilizada, será delineada uma análise dos resultados da pesquisa, seguida das considerações finais.

1.1 – PROBLEMA DE PESQUISA

O clima organizacional é um grande influenciador para o desempenho e desenvolvimento das atividades cotidianas. Sabe-se que para um bom desempenho das atividades profissionais e para uma boa motivação o clima organizacional satisfatório deve ser preservado, ele em seu estado insatisfatório pode acarretar problemas tanto para a organização como para o indivíduo.

Como relata Chiavenato (2004), o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando ocorre a elevação da motivação entre os membros, percebe-se uma elevação no clima motivacional e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. Entretanto, quando ocorre uma queda na motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Em casos mais extremos os membros se voltam abertamente contra a organização, como é o caso das greves.

Nos dias atuais a preocupação com a motivação dos funcionários nas organizações vem ganhando força, apesar de complexa e cheia de inúmeras teorias para sua explicação e caracterização, a motivação na prática continua sendo vista com simplicidade, porém é lhe dada toda a atenção visto que ela é um dos grandes desafios atuais na realidade das organizações, e cada vez mais com atenção e cautela é possível identificar como as pessoas estão desmotivadas em seus trabalhos.

Ainda que os novos estudos e teorias demonstrem o quanto é importante para as organizações que elas valorizem seus funcionários é notório que poucas organizações dão a devida atenção ao assunto e o resultado é que os funcionários demonstram e vivenciam maior desmotivação e desânimo na realização das suas tarefas no trabalho. O efeito dessa

desmotivação no trabalho acarreta vários problemas tanto para organização quanto para o funcionário. Esta situação pode ser claramente identificada na diminuição da qualidade e produtividade quando se refere aos locais de trabalho, e quando tratamos dos funcionários, percebemos conseqüências negativas que impactam tanto na saúde física, quanto mental, acarretando estresse, baixa produtividade, fraco desempenho, não comprometimento com a organização. (BERGAMINI, 1997)

Para Bergamini (1997) a motivação é como uma força impulsionadora que leva o indivíduo a satisfazer-se, seja em suas necessidades ou desejos; é algo que vem do interior do indivíduo, isso faz com que ele se coloque em ação. A motivação leva os recursos humanos, a satisfazerem-se pessoalmente como também a realizarem os objetivos da organização.

Assim como o clima organizacional e a motivação no trabalho é algo de extrema importância para o setor privado, para o setor público também não é diferente, apesar de terem características distintas, ambas almejam pela eficiência e eficácia dos seus serviços.

Esta pesquisa abordará quais os efeitos do clima organizacional na motivação dos funcionários públicos. Trata-se de um estudo descritivo na Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste, onde será aplicado um questionário com uma amostra de 27 professores acadêmicos para chegar à conclusão desses efeitos na visão dos colaboradores.

1.2–PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando a necessidade de analisar os efeitos do clima organizacional na motivação dos funcionários públicos, tendo como estudo os professores da UFPE-CAA, pretende-se com o estudo responder a seguinte pergunta: Quais os efeitos causados na motivação dos funcionários públicos pelo clima organizacional?

1.3 - OBJETIVO

Nesta sessão serão abordados os objetivos nesta pesquisa. Eles se dividem em: objetivo geral e objetivo específico.

1.3.1 – Objetivo Geral

Analisar quais os efeitos do clima organizacional na motivação dos professores de administração da UFPE-CAA.

1.3.2 – Objetivo Específico

- Relatar a percepção dos funcionários sobre a organização, levando em consideração o estudo do clima organizacional.
- Avaliar os indicadores do clima e relacionar a sua importância para o bom desempenho no ambiente de trabalho.
- Discorrer como o clima pode influenciar diretamente na motivação do funcionário.
- Averiguar o grau de motivação dos funcionários de acordo com o clima da organização.

1.4 – Justificativas

Sabendo das necessidades da motivação dos funcionários públicos e da preservação de um bom clima organizacional em grande parte das organizações, optei pesquisar sobre os professores da UFPE tendo convicção da importância que a motivação representa para o bom desempenho de suas atividades e de como o clima pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente, a pesquisa irá contribuir para o conhecimento geral, sobre a importância de manter o clima organizacional satisfatório para que assim seja possível atingir um alto nível de motivação e conseqüentemente de desenvolvimento e satisfação para ambas as partes no trabalho.

Essa pesquisa servirá para o reconhecimento por parte da organização de como se encontram os aspectos referentes ao clima e a motivação para esses profissionais, identificar os pontos críticos para cada profissional, o que de mais importante pode ser alterado para que a organização possa interferir diretamente visando um profissional satisfeito e desta forma resultando em maior produtividade no trabalho.

No âmbito pessoal, a pesquisa contribuirá com informações úteis para o reconhecimento da importância e dos impactos que o clima organizacional possui, não só em organizações privadas, mas também dentro das organizações públicas, e o quanto é importante que além dos líderes o próprio funcionário possa contribuir para a criação e sustentação de um clima satisfatório. Para que desta forma a motivação no trabalho não seja afetada.

2– REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado o clima organizacional que é o tema principal desse trabalho, será tratado sobre sua origem, importância, seus tipos, os fatores que o influenciam. Além disso, será apresentada uma breve abordagem sobre organizações e comportamento organizacional.

2.1 – ORGANIZAÇÕES

Nesta sessão será abordado o pensamento de alguns autores quanto as organizações públicas e universidades públicas.

2.1.1 – Organizações Públicas

As organizações públicas podem ser consideradas como organizações que têm o objetivo de prestar serviços para a sociedade; são sistemas dinâmicos, excessivamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, essas organizações envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (DIAS, 1998).

De acordo com Carbone (2000), as organizações públicas são caracterizadas pelos seguintes pontos:

- burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, porém a elas são acrescentados o alto índice de burocracia existente em seu funcionamento, apego às rotinas, paternalismo nas relações, entre outros. Essas diferenças são

cruciais em todo sistema desse tipo de organização, elas impactam na formação de crenças e valores organizacionais, políticas de recursos humanos, inovação e mudanças e processos internos. (CARBONE, 2000)

Dussault (1992) relata que as organizações de serviços públicos são bem mais dependentes do que as demais do ambiente sociopolítico: tem seu quadro de funcionamento regulado externamente à organização. As organizações públicas possuem certa autonomia na direção dos seus negócios, porém, inicialmente, seu mandato vem do Governo, seus objetivos, pelo menos os gerais, são fixados por uma autoridade externa.

Desta forma percebe-se que as organizações públicas são mais vulneráveis a interferência do poder público que as organizações privadas, pois elas são geridas por tal poder. Elas possuem o objetivo de servir a sociedade, mas, os recursos utilizados para o desempenho das suas atividades dependem da autorização do poder maior, assim seus serviços se tornam de certa maneira limitados. (DUSSAULT, 1992)

Pires *apud* Johnson (1996) afirma que a circunstância da propriedade ser pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos que podem ocorrer de maneira bem mais simples e dinâmica na organização privada, o fato se deve pelos objetivos serem mais claros e o foco do controle externo é uma fração bem pequena daquele exercitado sobre uma organização financiada pela sociedade.

2.1.2 – Universidades Públicas

As universidades são divididas no geral em públicas e privadas, as universidades públicas são aquelas geridas pelo governo federal, estadual ou municipal de um país.

Chauí (2003) afirma que a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturadas por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

As instituições de ensino públicas possuem por definição um trio que representa sua função-fim: ensino, pesquisa e extensão. Para atender a estes objetivos são necessários servidores docentes e técnico-administrativos, estes últimos responsáveis pela administração e serviços de apoio (BÚRIGO, 2003).

Para Rizzatti (2007), as universidades apresentam muita burocracia, visto que são

organizadas por normas escritas, os seus cargos são estabelecidos segundo o princípio hierárquico, faz uso de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. Expõe uma divisão sistemática do trabalho, todos os envolvidos têm sua função determinada tendo por base os padrões e procedimentos. Os docentes são escolhidos tendo por base o mérito e a competência técnica, os participantes devem apresentar um elevado grau de profissionalismo.

De acordo com Durham (1998, p1)

No Brasil, até a década de vinte, o sistema de ensino superior, foi formado por escolas autônomas, voltadas para a formação de profissionais liberais (como advogados, médicos, engenheiros, agrônomos) e a pesquisa dependeu muito de institutos, nacionais ou estaduais, boa parte dos quais voltados para investigações de interesse do país (como o Instituto Agrônomo de Campinas, o Instituto Oswaldo Cruz do Rio de Janeiro). Mas, nessa década, a do grande movimento modernista, a proposta da fundação de universidades modernas, que aliassem o ensino à pesquisa “desinteressada” consolidou-se através da atuação organizada de cientistas e educadores, congregados na Academia Brasileira de Ciências e na Academia Brasileira de Letras.

Ainda conforme o mesmo autor, a reforma realizada em 1968 colaborou para que a pesquisa fosse estruturada assim em função da nova organização departamental das universidades, da institucionalização da pós-graduação, incentivada pela CAPES e pelo apoio financeiro fornecido pelo CNPq. Na década seguinte, a propagação do tempo integral ou do regime de dedicação exclusiva estabeleceu condições ainda mais favoráveis ao desenvolvimento da pesquisa nas universidades públicas. (DURHAM, 1998).

As instituições públicas de ensino superior hoje, no Brasil, representam apenas 13% das Instituições de Ensino Superior (IES), em detrimento de 87% correspondentes às instituições privadas, em uma perceptível ampliação das instituições de ensino priva em detrimento das públicas. (BÚRIGO, 2003).

2.1 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta sessão será abordado sobre a cultura organizacional, comunicação, liderança e motivação.

2.2.1 – Cultura Organizacional

Luz (2003) apresenta de forma bastante prática que cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade.

Ainda na visão do mesmo autor, a cultura organizacional é constituída por aspectos

que dão as organizações um modo peculiar de ser. Assim como a personalidade está para a pessoa, a cultura está para organização. Ela representa um conjunto integrado de estilos de trabalho e relacionamentos, isso faz com que uma organização seja diferente das outras, ou seja, é a sua identidade. (LUZ, 2003)

Segundo Lacombe (2005) a cultura pode ser dividida em explícita e implícita. A cultura explícita pode acontecer por meio de códigos éticos, declarações de princípio, credos, ou através das políticas e normas da organização, ou seja, através de reuniões, seminários e palestras. A cultura implícita consegue ir mais profundamente do que as faladas ou escritas, é identificada por meio das observações das ações, decisões, preocupações e as prioridades da administração.

Morgan (2004) descreve que a cultura não é algo que alguém possa impor em um contexto social, mas sim algo que vai se desenvolvendo no decorrer da interação social. Para ele cultura alguma vem predefinida, ela se cria com base na união de crenças, valores e costumes diferentes, quando se juntam surge um mosaico de culturas diferentes ao em vez de uma cultura uniforme.

Assim como na sociedade, as organizações também possuem sua própria cultura e característica. Não podendo esquecer que a cultura da organização acontece pela influencia da sociedade, pois as organizações não são sistemas isolados, elas recebem influencia do ambiente ao qual está situada (MORGAN, 2004)

Diversos são os fatores de importância de uma cultura organizacional dentro de uma empresa. Ela pode auxiliar na definição de limites para os colaboradores, na coerência nos atos dos empregados, na motivação no trabalho dos mesmos, entre outros aspectos. (Cultura..., 2015)

A cultura organizacional de uma empresa possui três níveis/elementos distintos, eles são os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos. Segue abaixo detalhadamente a descrição de cada um dos níveis: (Cultura..., 2015)

- Artefatos: é considerado o primeiro nível de uma cultura organizacional, pois são os mais superficiais e perceptíveis. Podemos dizer que os artefatos são as coisas concretas que cada um consegue ver dentro de uma organização, eles são os produtos, serviços e padrões que nos indicam visual e auditivamente como é a cultura organizacional da empresa. Os símbolos, heróis, rituais, histórias e cerimônias são exemplos de artefatos.

- Valores Compartilhados: os valores compartilhados são considerados o segundo nível da cultura de uma empresa. São os valores importantes para as pessoas que fazem parte

da organização e que se tornam relevantes ao ponto de definir a razão pela qual os colaboradores fazem o que fazem (a atividade em si). É importante ressaltar que em diversas culturas organizacionais, os valores podem vir definidos desde os fundadores do negócio.

- Pressupostos: é considerado o terceiro nível de uma cultura organizacional. Elas são as pressuposições, sentimentos e crenças inconscientes das quais os colaboradores da empresa acreditam. A cultura de uma empresa consegue ‘prescrever’ o modo como as atividades são realizadas, principalmente, por meio de pressuposição não escritas ou formalizadas. Os artefatos, valores compartilhados e pressupostos constituem os principais níveis (elementos) de uma cultura organizacional (Cultura..., 2015).

Gil (1999) aponta que os empregados que “vestem a camisa” da organização são aquele que mais se identificam com a cultura da empresa e seus objetivos. O orgulho em relação à organização propicia um clima onde existe confiança e respeito entre todos, onde cada um está propício a ter a sua contribuição individual elevada favorecendo o todo.

2.2.2 – Comunicação

Nos últimos anos, em decorrência do esforço para aumentar a produtividade e a qualidade, a comunicação tem sido amplamente valorizada nas organizações, porém é necessário ainda vencer uma serie de tabus e, sobretudo, fazer a democratização das estruturas formais da organização, que são caracterizadas por uma hierarquia rígida e autoritária. O desafio é destruir barreiras através da comunicação, especialmente a organizacional (VIEIRA, 2004).

É possível dizer que a comunicação quando inserida nesse contexto falado anteriormente se torna fundamental, dando possibilidades para que se possa compreender o comportamento e a cultura organizacional, e também trazer aumento da força competitiva da organização (VIEIRA, 2004).

Segundo Lacombe (2005), a comunicação é se não uma via de mão dupla, a maioria dos problemas que ocorrem são ocasionados pela comunicação inadequada, inoportuna ou com falhas.

Em uma estrutura organizacional existem três tipos de comunicação. Os três tipos estão baseados na direção em que ocorre a comunicação: para cima, para baixo, para os lados.

- Comunicação para baixo: a comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização bem como as expectativas da administração

em relação a seus funcionários, (MAXIMIANO, 2000).

Esse tipo de comunicação é de forma diretiva, ou seja, ela vem de maneira direta e clara dos escalões mais altos da administração aos mais baixos. É aquela que se dá através de relatórios de desempenho, satisfação de clientes, situação financeira da organização, entre outros. Os funcionários são mantidos informados sobre o que eles fazem (MAXIMIANO, 2000).

- Comunicação para cima: a comunicação para cima tem diferentes conteúdos. Em primeiro lugar, segue para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. A comunicação para cima além de enviar relatórios pode levar alguns tipos especiais de informações: atitudes e sugestões dos empregados estão entre os mais importantes (MAXIMIANO, 2000).

Nesta forma de comunicação existem as pesquisas de atitudes e as sugestões. As pesquisas de atitudes visam identificar o que os funcionários pensam a respeito da organização, também é possível analisar o clima organizacional, se favorável ou desfavorável. As sugestões são feitas por funcionários de escalões mais baixos para os mais altos, onde eles sugerem sobre: correção de defeitos, simplificação do processo produtivo, entre outros. As sugestões são tão importantes que algumas empresas premiam aquelas sugestões que foram tão boas a ponto de serem implantadas (MAXIMIANO, 2000).

- Comunicação lateral: é a que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias. Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho. (MAXIMIANO 2000).

A qualidade total, administração de projetos e grupos de aprimoramento, entre outras práticas contemporâneas dependem desse tipo de comunicação.

Cabe reforçar a idéia de que se comunicar vai muito além da relação entre emissor e receptor, é uma relação muito complexa, visto que existem ruídos que podem afetar a qualidade da comunicação e que cada ser humano tem sua própria bagagem de valores individuais que podem interferir na comunicação, fazendo com que a informação chegue de forma distorcida aos ouvidos de outra pessoa (MAXIMIANO, 2000).

Portanto, nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz devido às inúmeras variáveis que influenciam no processo de compreensão e transmissão de informações. Sendo assim, o gestor precisa estar atento à necessidade de aperfeiçoar seu

sistema de informação e desenvolver novas tecnologias para lidar com as questões subjetivas que permeiam as relações no trabalho (LIMA, 2004).

2.2.3 – Liderança

Para Sobral (2008) a definição de liderança é algo discutível e difícil, isso se confirma pela grande quantidade de teóricas feitas por diversos autores que explicam o que vem a ser liderança.

Por conseguinte, existem várias definições do que é liderança. A explicação mais simples segundo Maximiano (2000) é a seguinte: A pessoa A é um líder quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc.

Ainda conforme o mesmo autor eis outra definição de liderança:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2000, p. 388)

Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Ainda, Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns a definições de liderança: ela está ligada a um fenômeno grupal, que envolvam duas ou mais pessoas e; fica evidente tratar-se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Assim sendo, não existem líderes sem seguidores.

Diante de todas essas definições surge um questionamento, quais características formam um líder? Os pesquisadores em um segundo momento no estudo sobre a liderança procuraram definir qual o comportamento dos líderes poderiam caracterizar a habilidade de liderança (BERGAMINI, 1994).

Continuando com a visão de Bergamini (1994, p. 31) o líder se caracteriza como:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Atualmente o líder enfrenta vários desafios, ele deve conhecer bem os seus

colaboradores, para que possa saber como deverá incentivá-los a atingir os objetivos da organização. Uma liderança mal conduzida irá gerar grandes prejuízos, como por exemplo: funcionários desmotivados, conflitos, podem prejudicar tanto a organização a ponto de deixá-la a beira de um precipício (Pontes, 2008).

A seguir encontram-se os três tipos de liderança que existem:

- Autocrática: nesse estilo de liderança o líder prevalece, todas as decisões e o poder estão centrados durante todo tempo nele.

O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

- Liberal: neste estilo de liderança o líder deixa todo o poder e decisões nas mãos dos funcionários, e apenas se manifesta quando é solicitado, não demonstra nenhum tipo de autoridade.

Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. É considerado o pior tipo de liderança. (FACHADA, 2003).

- Democrática: o líder se faz presente nas atividades, coordenando e ajudando os funcionários é visto como um facilitador de todo o processo dentro da organização.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. (FACHADA, 2003).

2.2.4 – Motivação

Definir motivação não é uma das coisas mais simples, um conceito mais abrangente é o de que a motivação é a mola que impulsiona o ser humano a buscar determinado objetivo, essa motivação não vem apenas do ambiente externo no qual o indivíduo está inserido, mas também do seu interior, elas podem ser conscientes ou até mesmo inconscientes.

Motivação está associada à palavra motivo; segundo Maggil (2001), motivo é definido como alguma força interior, impulso, intenção, etc. que leva uma pessoa a fazer algo ou agir de certa forma. Desta forma, qualquer discussão acerca da motivação implica em investigar quais os motivos que influenciam em um determinado comportamento, ou seja, todo o comportamento é motivado, é impulsionado por motivos. Assim a motivação é um

termo que abrange qualquer comportamento dirigido para um objetivo, que se inicia com um motivo, provocando um determinado comportamento para a realização de um determinado objetivo.

Para Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno ao ser humano que o influencia a comportar-se de determinada maneira, dando origem a um comportamento específico, que podem ser oriundos de fatores externos determinados pelo ambiente, ou internos originados dos processos mentais.

A motivação do funcionário também está associada aos momentos de lazer e distração a que ele se submete ao longo do tempo. Tiega (2012) afirma que é importante estruturar o tempo livre, planejar as horas de diversão como algo que gere prazer e dissipe o estresse acumulado, renovando assim as forças e a disposição para seguir realizando o trabalho com qualidade.

A motivação não é algo estável, ela apresenta variações que podem ocorrer no tempo e no espaço, de acordo com a situação e com o indivíduo. O que hoje é bom poderá ter efeito oposto amanhã, dependendo da personalidade do indivíduo e da situação (BERGAMINI & CODA, 1992).

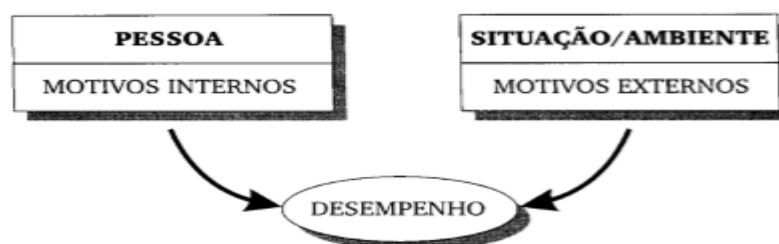
Para Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acredita que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) não acreditam que existam fatores motivacionais universais, mas sim que os fatores variam de indivíduo para indivíduo, variam ao longo do tempo e também podem ser fruto da interação do indivíduo com o grupo.

Tratando sobre a importância da motivação no trabalho, Tiega (2012) afirma que pode-se proporcionar oportunidades de satisfação de necessidades por meio da execução do próprio trabalho interiorizando, assim, a motivação, de forma que os colaboradores gostem de fazer um bom trabalho. Então, quanto melhor o fizer, mais alto será seu nível de satisfação laboral. Essa é uma excelente maneira de, além de motivar, também proporcionar oportunidades para que os indivíduos desenvolvam suas personalidades.

Ainda se tratando da motivação para o trabalho, Maximiano (2000) define que é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho sempre é motivada. A motivação pode produzir tanto um desempenho positivo quanto negativo.

O desempenho é influenciado por dois grupos de motivos que observa-se abaixo na figura.

Figura. 2.1. Motivos internos e externo que afetam o desempenho.



Fonte: Maximiano (2000) p. 348.

- Motivos internos: são aqueles que surgem do interior das pessoas. Por exemplo: necessidades, aptidões.

- Motivos externos: são aqueles originados de uma determinada situação ou os que surgem do ambiente. Por exemplo: progressão salarial. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto da sua relação com a organização.

As pessoas passaram a ser valorizadas dentro das organizações quando os estudiosos perceberam a necessidade de se corrigir a grande tendência a desumanização do trabalho que surge com o uso de métodos rígidos, científicos e precisos, os trabalhadores eram submetidos a esses métodos, e tinham a sua eficiência mensurada exclusivamente por meio da produção, e a motivação era relacionada exclusivamente a financeira. (STEWART, 1998 *apud* MOURA 2013).

As organizações dependem das pessoas para tudo, desde a venda da matéria prima até a sua gestão, colaborando para que a organização possa conquistar seus objetivos. Sabe-se, claramente, que não existem organizações sem pessoas. E elas se encontram em um grande conflito, devem conciliar os interesses da organização com os interesses individuais de cada pessoa, pois assim como a organização almeja alcançar seus objetivos, as pessoas têm interesses próprios, crenças, valores, aspirações, personalidades e motivações (STEWART 1998 *apud* MOURA 2013).

Assim sendo, a grande importância para as organizações é o capital humano, pois é através dele que as empresas criam novos produtos, novas técnicas, novas maneiras de trabalho, e também é fonte de motivação. As máquinas que surgem para realizar grandes

trabalhos e reduzir tempo e custo são advindas da criatividade humana. O conhecimento dentro de uma sociedade da informação é mais valioso que dinheiro (STEWART 1998 *apud* MOURA 2013).

Lacombe (2005) defende que o ponto de partida para motivar as pessoas é conhecê-las e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. Dentro das organizações encontra-se também situações que trazem grande insatisfação motivacional, como trabalhar com informações confusas e incompletas e estar sujeito a um clima de constante mudança. Desta forma as pessoas podem ter um desempenho tanto positivo, quanto negativo de acordo com a situação em que se encontram.

Vários pesquisadores interessados pelo fenômeno da motivação elaboraram a sua própria teoria, sendo assim muitas são as teorias da motivação. Duas principais teorias serão analisadas a seguir.

- Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow

Abraham Maslow psicólogo e consultor Norte-Americano é conhecido como um dos estudiosos das teorias motivacionais. Em 1954, descreveu a teoria de motivação Teoria de hierarquia das necessidades, considerando as necessidades humanas organizadas numa hierarquia de importância (CHIAVENATO, 2004).

Figura 2.2. Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Martins (2013).

Como se pode observar está enquadrado na base desta pirâmide à necessidade primária (ou baixa), ou seja, as necessidades fisiológicas e as de segurança e, no alto da pirâmide a necessidade secundária (elevada) que integram as necessidades sociais, de estima e de auto-realização (MASLOW, 1954 *apud* CHIAVENATO, 2004).

Em seguida tem-se a descrição de cada uma das necessidades (MASLOW 1954, apud CHIAVENATO, 2004):

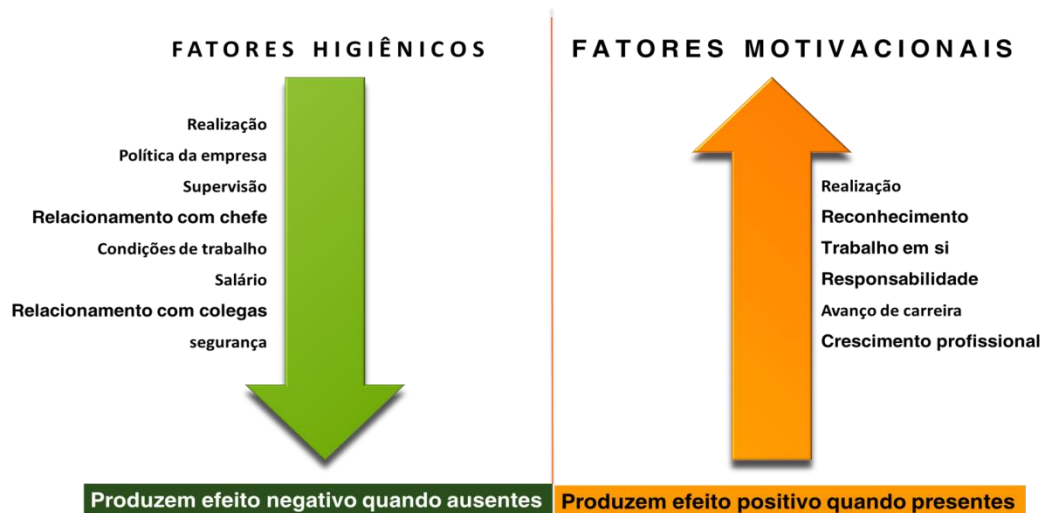
- Necessidades fisiológicas: referem-se às necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) desejo sexual etc. Está relacionada à sobrevivência e preservação da espécie. Já nascem com o indivíduo, são instintivas. São as mais urgentes de todas as necessidades humanas; quando não satisfeitas às outras também não serão.
- Necessidades de segurança: referem-se às necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo. Manifestam-se no comportamento apenas quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- Necessidades sociais: surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Referem-se às necessidades de associação, participação, amizade, afeto amor e aceitação por parte dos colegas. Quando não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônicos e hostis com relação às pessoas que o cercam. Quando frustrados não se adaptam ao social, se isolam e vivem na solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.
- Necessidades de estima: estão relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status, prestígios e consideração. Incluem ainda o desejo de independência e autonomia. Sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígios, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo ou desânimo.
- Necessidades de auto-realização: referem-se às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas à realização do próprio potencial e ao auto-desenvolvimento contínuo da pessoa. É o impulso para tornar-se sempre mais e de vir a ser tudo o que pode ser. O comportamento motivado funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.

Segundo Maslow, a auto-realização é um processo do ser humano, no qual o indivíduo luta para alcançar a extensão total de sua capacidade. (TIEGA, 2012).

- Teoria dos dois fatores de Herzberg

De acordo com Chiavenato (2004), Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. A teoria está representada na figura a seguir.

Figura 2.3. Teoria dos dois fatores.



Fonte: Gaspar (2015)

Em seguida veremos a definição de cada um desses fatores (MASLOW 1954, *apud* CHIAVENATO, 2004):

- Os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles que abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas.

Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram usados na motivação das pessoas: apelava-se para prêmios e incentivos salariais supervisão, políticas empresariais estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Isso não elevava a motivação apenas evita a insatisfação do funcionário.

- Os fatores motivadores ou intrínsecos relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivadores estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha: reconhecimento e

oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação.

Figura 2.4. Comparação das teorias das necessidades e dos dois fatores.



Fonte: Chiavenato (2004)

2.2 – CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção será discorrido sobre o clima organizacional, sua origem, definição, a sua importância e os tipos de clima organização.

2.2.1– Origem do Clima Organizacional

Nos tempos remotos, mais precisamente na era industrial, o homem era considerado um componente da máquina, o seu capital intelectual era completamente deixado de lado. Atualmente com o estudo dos recursos humanos surgiu a preocupação em estudar a motivação, satisfação e o estado psicológico dos funcionários (CORRÊA, 2010).

Taylor (1978) *apud* Corrêa (2010) anunciou no início do século XX, que o papel do gerente é estudar o comportamento como um todo e a produtividade de cada colaborador com o propósito de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pelo treinamento.

Como visto anteriormente, há anos existe a preocupação com o clima organizacional, com a motivação das pessoas, a satisfação, o quanto é importante preservar um ambiente

saudável para o bem estar dos funcionários, para que se sintam motivados e tenha seu serviço e esforço reconhecidos (CORRÊA, 2010).

2.2.2– Definição de Clima Organizacional

Toda organização é composta de pessoas, cada uma delas possuem seu próprio comportamento, isto é, sua forma de interagir com o ambiente social que decorrem de sua historia de vida (MOREIRA, 2008).

O clima organizacional é um conceito de grande importância para qualquer gestor, pois é a através da fixação de um clima organizacional adequado que o gestor poderá fixar as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A organização poderá ter a sua eficácia elevada quando um clima organizacional que satisfaz as necessidades dos membros da organização é criado. (MOREIRA, 2008).

Maximiano (2000) aponta que clima organizacional é o produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida. O clima é formado pelos sentimentos compartilhados das pessoas a respeito da organização, e que resultam em um efeito negativo ou positivo para a motivação e satisfação no trabalho.

Na visão de Silva (2001), o clima organizacional também é a percepção de seus membros sobre o ambiente da organização, sendo em si, o registro que tais pessoas possuem sobre as principais características organizacionais, sendo compreendido apenas através das percepções de seus membros.

O Clima Organizacional é a percepção que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. O Clima Organizacional influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos (BEZERRA, 2011).

Luz (2003) fala que é possível encontrar três palavras-chaves as quais estão rotineiramente presentes nos conceitos usados por diferentes autores em relação a clima organizacional, que estão diretamente ligadas a este, que são satisfação, “[...]. Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização. ” Luz (2003, p. 13). Percepção, “[...] 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. ” E por último a Cultura, “[...] cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares” Luz (2003, p. 13).

Chiavenato (2005) acredita que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, o qual é percebido pelos membros da organização e que possui forte influência sobre o comportamento dos mesmos.

Finalizando os conceitos sobre clima organizacional na visão de Aires (2003), o clima organizacional é extremamente importante ao colaborador, sendo a maneira como ele percebe e interpreta o ambiente de trabalho à sua volta, considerando as características pessoais, podendo tal colaborador interpretar o ambiente de trabalho de uma forma em dado momento, e de outra forma tempos depois. Percebe-se por fim, que a origem do tipo de clima organizacional vem do membro ou grupos da organização, onde reagem às variáveis situacionais conforme suas interpretações.

2.2.3 – O Clima Organizacional e a Sua Importância nas Organizações

Sabe-se que as pessoas não conseguem viver sozinhas e nem são auto-suficientes, elas precisam se relacionar ao longo de sua vida com outras pessoas e diferentes ambientes. É nesse relacionamento que as pessoas buscam satisfazer tanto as suas necessidades físicas como emocionais. Assim sendo é relevante estudar o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional (CHIAVENATO, 1994).

Com o estudo do clima organizacional é possível analisar a satisfação ou insatisfação dos funcionários, suas expectativas, as necessidades, interesses, entre outros fatores que se mostram presentes no desempenho de uma equipe de trabalho na organização (CHIAVENATO, 1994).

Lacombe (2005) afirma que, o clima reflete no comportamento organizacional que afeta a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, onde esse comportamento interfere no desempenho profissional.

Chiavenato (2010) leva em consideração que o ambiente físico de trabalho envolve aspectos como iluminação, ventilação, ruídos, conforto e temperatura. O autor afirma que esses aspectos influenciam diretamente no clima organizacional, podendo influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho e satisfação dos funcionários.

De acordo com Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Caracteriza-se, portanto o clima organizacional como sendo favorável, aquele que oferece a satisfação das necessidades pessoais de cada funcionário, contando também com a elevação da moral, ao contrario disso um clima desfavorável é o que frustra tais necessidades. Se a motivação é baixa o clima também tende a ser baixo, tendo, por exemplo: estados de depressão, desinteresse, entre outros sentimentos negativos, que acabam prejudicando a produtividade dos funcionários podendo chegar a prejudicar sua saúde física e mental. (CHIAVENATO, 1994).

Na visão de Bergamini e Coda (1997, p. 99):

O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Visto isso é possível perceber que é de fundamental importância estudar o clima e os fatores que afetam as percepções e emoções, assim sendo é possível perceber como a organização e a sua forma de gestão, impactam no interesse, na satisfação e no desempenho dos funcionários.

Para muitos autores a pesquisa de clima organizacional é extremamente importante no que diz respeito à identificação e solução de problemas no ambiente organizacional. Maximiano (1997, p. 169) define: “a pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho”.

Com a pesquisa do clima organizacional é possível compreender de perto as necessidades da organização e dos funcionários, levando em consideração a opinião de diferentes funcionários em diferentes posições.

Bergamini e Coda (1997, p. 99) confirmam o que foi dito anteriormente:

A pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização.

Desta maneira com a pesquisa de clima é possível mapear a opinião de cada um dos funcionários, e assim fazer um levantamento para chegar à conclusão de como se encontra o clima da organização. Os gestores não devem ignorar o resultado desta pesquisa, pois, as

organizações conseguem atingir seus objetivos com um ambiente saudável e com funcionários satisfeitos e motivados. Preservar um ambiente saudável é fundamental. (BERGAMINI E CODA, 1997).

2.2.4– Tipos de Clima Organizacional

Na visão de Luz (2003) o clima organizacional, pode ser caracterizado como bom, prejudicado ou ruim. Em sua explicação um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização. Quando o clima é prejudicado ou ruim nele está presente evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. Um dos aspectos que demonstra um clima negativo dentro da organização é a alta rotatividade de pessoal.

Já para Chiavenato (2003, p. 610), o clima de uma empresa pode caracterizar-se como saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, tudo isso vai depender de como os funcionários se sentem em relação à organização.

2.2.5– Fatores que Influenciam o Clima de uma Organização

Para Lacombe (2005), o clima organizacional impacta o grau de satisfação do indivíduo com o ambiente interno da empresa. Vincula-se a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, o interesse no trabalho, ao relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integridade da equipe e outras variáveis.

Na percepção de Luz (2003) numa organização pode ter pessoas infelizes, desmotivadas por razões profissionais ou porque elas possuem uma situação familiar ou social adversa. A organização que possuir uma quantidade de funcionários infelizes por razões pessoais, consequentemente isso vai refletir na sua produtividade e no bem-estar desses colaboradores.

Fatores que influenciam no clima organizacional na visão de Luz (2003):

- Trabalho realizado pelos funcionários: avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
- Salário: é uma das principais variáveis em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto a compatibilidade dos salários da empresa com os praticados pelo mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quando os critérios do plano de cargos e salários da empresa, etc.
- Benefícios: avalia o quanto eles atendem as necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
- Integração entre os funcionários da empresa: avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
- Supervisão/ Liderança/ Estilo Gerencial/ Gestão: revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe. Salário e gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais. O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a organização e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão.
- Comunicação: avalia grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
- Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Processo e Realização Profissionais: avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
- Possibilidades de Progresso Profissional: aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avaliam as possibilidades dos funcionários participarem

de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avaliação o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

- **Relacionamento Interpessoal:** avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
- **Estabilidade no Emprego:** procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como feedback que recebem sobre como eles estão indo do trabalho. Essa também é uma variável importantíssima para o clima organizacional de uma empresa.
- **Processo Decisório:** auxilia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. Essa variável representa uma das diversas dimensões da variável gestão.
- **Condições Física de Trabalho:** verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos, recursos disponíveis para o trabalho.
- **Relacionamento da Organização com os Sindicatos e Funcionários:** analisa a postura como a organização se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento de problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a organização dispensa as reclamações dos funcionários sejam elas formais ou informais. Avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela esta sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho. Analisa também o grau de satisfação quanto a importância que os sindicatos têm com órgãos representativos dos trabalhadores.
- **Participação:** avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da organização; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da organização; a participação deles na gestão da empresa.
- **Pagamentos dos Salários:** avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.

- **Segurança do Trabalho:** avaliam a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da organização sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais e departamentais aos seus funcionários.
- **Orientação da Organização para Resultados:** avalia o quanto a organização é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução dos seus resultados.
- **Disciplina:** avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na organização, o grau de justiça na aplicação das punições.
- **Imagem da Organização:** avalia a opinião dos funcionários sobre como a organização é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
- **Estrutura Organizacional:** avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
- **Ética e Responsabilidade social:** avalia o quanto a organização é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado.
- **Qualidade e Satisfação do Cliente:** identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como a satisfação dos clientes.
- **Reconhecimento:** avalia o quanto a organização adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
- **Vitalidade Organizacional:** avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela organização. Se ela tem vitalidade ou se é uma organização onde as coisas andem muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
- **Direção Estratégica:** avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da organização, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
- **Valorização dos Funcionários:** identifica o quanto a organização valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
- **Envolvimento/ Comprometimento:** avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da organização, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.

- Trabalho em Equipe: avalia o quanto a organização estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
- Modernidade: avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação das organizações com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações, etc.
- Orientação da Organização Para os Clientes: avalia a imagem externa da organização, a percepção que os clientes externos têm sobre ela, procura identificar o quanto a organização é sensível as necessidades de seus clientes.
- Planejamento e Organização: avalia o quanto a organização é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a organização é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
- Fatores Motivacionais: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
- Fatores Desmotivacionais: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Diante dessas 34 variáveis propostas por Luz (2003) é possível perceber o quão grande é a abrangência do clima organizacional e que para sua análise uma série de fatores devem ser levados em consideração. Neste trabalho foram levados em consideração alguns desses tópicos, que serão utilizados como base para elaboração da pesquisa.

O capítulo a seguir irá abordar sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo.

3 – METODOLOGIA

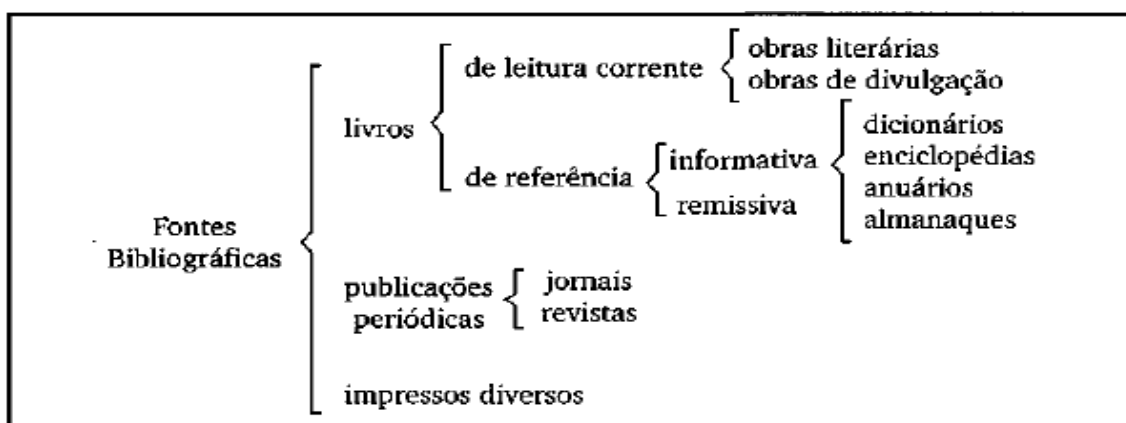
Neste capítulo serão apresentadas informações relativas à abordagem metodológica

utilizada para o desenvolvimento deste estudo, onde serão descritas em tópicos: a natureza da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a população da pesquisa e uma breve descrição da empresa pesquisada.

3.1 – NATUREZA DA PESQUISA

A atual pesquisa é um estudo de caso que na visão de Gil (1999), consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracteriza-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, que segundo Martins (2013), é o ponto de partida de toda a pesquisa, levantamento de informações feito a partir de materiais que são coletados em livros, revistas artigos, jornais, *sites* da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.

Figura 3.5. Fontes Bibliográficas



Fonte: Gil 2002, p. 44

Quanto a sua abordagem, a pesquisa se enquadra como quantitativa-qualitativa. Pinheiro (2010, p.20) fala que a abordagem quantitativa:

[...] é a escolha da abordagem de quantificação da coleta de informações, do tratamento dos dados e do uso estatístico nas análises. A princípio, o método tem como objetivo garantir precisão aos resultados, isenção do subjetivismo do pesquisador, evitar distorções nas interpretações, assegurando uma margem de segurança às inferências. As análises consistem no levantamento de dados [...].

Este método quantitativo é usado quando se desenvolve pesquisas do tipo descritivas, ao qual se procura descobrir e classificar as relações entre as variáveis, e também investigar a relação de coincidência entre os fenômenos de causa e efeito (OLIVEIRA, 1997). Uma pesquisa descritiva é aquela onde são descritas as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de

coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 1999).

Conforme Pinheiro (2010, p.20) uma abordagem qualitativa:

[...] caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos. [...]

Considera-se que exista uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não podem ser descritos em números. Esta forma de abordagem é adequada para se poder alcançar a uma definição que relaciona a causa e o efeito do fenômeno investigado e em consequência chegar à razão e verdade (OLIVEIRA, 1997).

3.2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de avaliar o clima organizacional e seus efeitos na motivação do funcionário, foi elaborado como instrumento de pesquisa, um questionário contendo perguntas claras e objetivas, abertas e fechadas de múltipla escolha para realizar a coleta dos dados. Este questionário foi aplicado na UFPE-CAA de forma que não interferisse nas atividades dos professores.

O questionário elaborado para coleta dos dados foi construído com 25 questões, onde foi levado em consideração os aspectos que influenciam no clima organizacional. Sendo 23 questões de múltipla escolha, levando em consideração a escala Likert, onde a opção 5 significa: concordo totalmente, 4 significa: concordo, 3 significa: nem concordo nem discordo, 2 significa: discordo e 1 significa: discordo totalmente. Já as outras 2 questões são abertas, onde o funcionário respondeu de forma clara e objetiva qual o principal fator organizacional que mais contribui para sua motivação e desmotivação. O questionário foi aplicado através da ferramenta do *Google Forms*, onde foi enviado para todos os professores através dos seus Emails e a resposta foi recebida também através do *Google Forms*. O estudo do questionário considerou o percentual das respostas dadas pelos funcionários em cada uma das questões, os mesmos são demonstrados por gráficos.

As perguntas do questionário foram elaboradas e estruturadas tendo por base os fatores que influenciam no clima organizacional na visão de Luz (2003). Sendo: relações interpessoais, ambiente de trabalho, cooperação, reconhecimento pelo trabalho, fatores

motivacionais, identificação com a empresa, comunicação, fatores desmotivacionais, conflito, remuneração e estabilidade, imagem da organização. O questionário está disponibilizado no apêndice, ao final deste trabalho.

3.3 – POPULAÇÃO DA PESQUISA

Para que essa pesquisa fosse desenvolvida optou-se pelo processo de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência, pois, segundo Gil (1999), esta amostragem constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, pelo fato de o pesquisador selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

Sendo assim a população desta pesquisa é caracterizada pelos professores do curso de administração da UFPE-CAA, esses professores totalizam 27, onde apenas 15 professores se disponibilizaram a responder o questionário.

3.4 - A EMPRESA PESQUISADA

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma das melhores universidades do País, em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa científica, sendo a melhor do Norte-Nordeste, segundo avaliações dos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência e Tecnologia (MCT).

Nos últimos anos, com apoio do Governo Federal, a UFPE expandiu a sua atuação – hoje são três campi, localizados no Recife, em Vitória de Santo Antão e em Caruaru – e ampliou sua interação com a sociedade, criando novos cursos em atendimento a demandas sociais e econômicas, aumentando vagas em cursos tradicionais e oferecendo oportunidades focadas no novo cenário econômico do Estado.

A UFPE reúne mais de 40 mil pessoas, entre professores, servidores técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. Além da excelência de seus recursos humanos, a Universidade se destaca por sua infraestrutura física, que está em franca expansão.

O Centro Acadêmico do Agreste fica localizado na rodovia BR-104, KM 59, s/n, Nova Caruaru, Caruaru PE. Foi o primeiro campus da UFPE no interior, tendo sido inaugurado em março de 2006, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado. Inicialmente, o CAA funcionou em instalações do Pólo

Comercial de Caruaru. Na escolha do município, foi considerada sua relevância no contexto atual da região do Agreste, que possui como principais características: cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, e principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias (PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO, 2010).

O Centro iniciou suas atividades com cinco graduações, nas áreas de Administração, Economia, Engenharia Civil, Pedagogia, Design e Medicina que integram quatro Núcleos de Ensino (Gestão, Design, Formação Docente e Tecnologia). Atualmente, funcionam também as licenciaturas em Química, Física e Matemática, o curso de Engenharia de Produção e a Licenciatura Intercultural, direcionada à população indígena de Pernambuco. Na sede definitiva, há Laboratórios Integrados de Ciência e Tecnologia, onde são desenvolvidos projetos de pesquisa e extensão e a formação continuada (PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO, 2010).

O Curso de Administração do Campus do Agreste tem como objetivo formar cidadãos que tenham conhecimento da sua capacidade de refazer o conhecimento em administração, construir uma visão sobre como funciona o ambiente dinâmico das organizações, podendo dessa maneira resolver problemas organizacionais visando sempre uma maneira sustentável (PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO, 2010).

O aluno do curso de administração forma-se em média com nove períodos, a cada semestre são ofertadas 45 disciplinas, onde 41 delas são obrigatórias, também está incluído nessas disciplinas o estágio supervisionado no total de 420 horas, assim como o trabalho de conclusão de curso que possui um total de 60 horas/aula. As disciplinas eletivas ou optativas são ofertadas durante os períodos normais, sempre são ofertadas um total de quatro disciplinas (PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO, 2010).

Assim sendo cada professor em média leciona em duas a três turmas, de acordo com a sua disponibilidade, não apenas para a disponibilização de disciplinas eletivas como também outras atividades extracurriculares (PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO, 2010).

No próximo capítulo será abordada a análise dos dados que é o fator principal deste trabalho.

4 – APRESENTAÇÃO E ANALISE DOS RESULTADOS

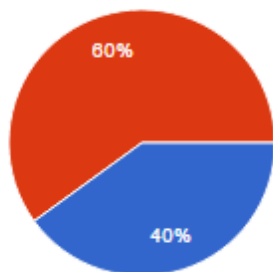
Neste capítulo serão apresentados os resultados adquiridos através da aplicação do questionário, serão apresentados primeiramente, os resultados referentes às características pessoais dos entrevistados da pesquisa e, logo após, os resultados gerais da Influência do Clima Organizacional na Motivação do Funcionário Público.

4.1- CARACTERISTICAS PESSOAIS DOS ENTREVISTADOS

Os professores de administração que responderam a pesquisa são compostos por 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino como é possível perceber no gráfico abaixo. Existe então um certo equilíbrio entre os gêneros, não existe muita predominância de um gênero em detrimento do outro.

Gráfico 4.1: Sexo

Sexo

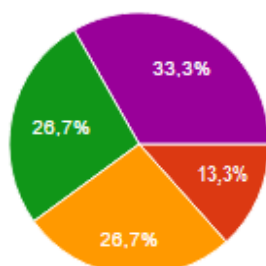


Masculino	6	40%
Feminino	9	60%

Fonte: Estudo de caso 2015

Quanto a faixa etária dos professores pesquisados, 0 tem idade até 25 anos, apenas 13,3% possuem entre 26 e 30 anos, os que se enquadram entre 31 a 35 anos são 26,7%, porcentagem idêntica aos professores que estão nas faixas de 36 a 40 anos, que também é de 26,7%, e por fim acima de 40 anos 33,3%. Percebe-se com esses dados que a maioria dos professores estão concentrados na faixa etária acima de 40 anos, e não existe professor com idade abaixo de 25 anos.

Gráfico 4.2: Idade

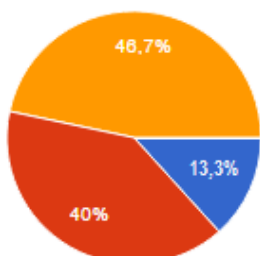
Idade

Até 25 anos	0	0%
26 a 30	2	13,3%
31 a 35	4	26,7%
36 a 40	4	26,7%
Acima de 40	5	33,3%

Fonte: Estudo de caso 2015

No que diz respeito ao tempo em que os professores estão na instituição, 13,3 % estão na instituição até 2 anos, 40% de 2 a 5 anos e 46,7% de 6 a 10 anos, nenhum professor se enquadrar nos níveis de 11 a 15 anos e acima de 15 anos. Nota-se que existe um certo equilíbrio entre aqueles que estão entre 2 a 5 anos e os que estão entre 6 a 10 anos. Nota-se que a porcentagem daqueles que possuem idade acima de 40 anos e a porcentagem daqueles que estão na universidade de 6 a 10 anos, isso significa que a maioria dos professores possuem mais experiência e habilidade ao exercer sua função, porém um ponto negativo também pode surgir, pois muito tempo na mesma função pode ocasionar monotonia e desmotivação.

Gráfico 4.3: Tempo de Trabalho

Há quanto tempo você trabalha na UFPE?

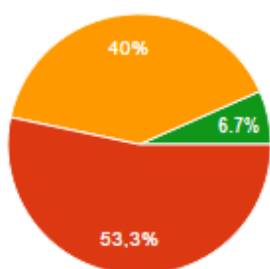
Até 2 anos	2	13,3%
De 2 a 5 anos	6	40%
De 6 a 10 anos	7	46,7%
De 11 a 15 anos	0	0%
Mais de 15 anos	0	0%

Fonte: Estudo de caso 2015

Com relação a escolaridade dos professores pesquisados, 53,3% possuem mestrado, 40% possuem doutorado e 6,7% pós-doutorado. Nota-se que a grande maioria dos professores entrevistado possuem título de mestre, seguidos daqueles que possuem título de doutor, e a minoria expressiva possui título de pós-doutor. Esses dados mostram que o mestrado é o nível de escolaridade mais presente entre os professores, que pode se dar pela disponibilidade e acessibilidade que o professor possui, o pós-doutorado é um nível onde o professor que já possua diploma de doutor deve se dedicar totalmente a sua especialização, a quantidade reduzida de professores com esse título pode estar associada a esse fato.

Gráfico 4.4: Escolaridade

Nível de escolaridade:



Pós Graduação	0	0%
Mestrado	8	53.3%
Doutorado	6	40%
Pós Doutorado	1	6.7%

Fonte: Estudo de caso 2015

Quanto ao vínculo com a instituição, os dados mostram 100% para professores efetivos. Estabilidade que se dá por meio de concurso público, quando os professores ingressam por outros meios que não o concurso é por meio de contrato temporário.

Gráfico 4.5: Relação de trabalho

Você é



Contratado	0	0%
Efetivo	15	100%

Fonte: Estudo de caso 2015

4.2 – CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analisar os fatores do clima organizacional que influenciam na motivação dos professores da UFPE-CAA, foi utilizado um questionário de escala entre 1 a 5, onde 1 significava discordo totalmente e 5 concordo totalmente. A seguir encontram-se os gráficos com as respostas da pesquisa.

Para Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno ao ser humano que o influencia a comporta-se de determinada maneira, dado origem a um comportamento específico, que podem ser oriundos de fatores externos determinados pelo ambiente, ou internos originados dos processos mentais. Assim sendo o gráfico que se segue traz o posicionamento para a seguinte questão: “No campus que trabalho todos se esforçam para fazer sempre o melhor”, 53,3% dos professores pesquisados escolheram a opção 2, que significa discordo. Diante desses dados é possível perceber que a participação dos funcionários quanto ao empenho para o bom desempenho da função e consequentemente da organização não é algo que seja comumente praticado. Isso pode ocasionar em um clima desmotivador que acaba afetando até mesmo aqueles que se empenham e buscam sempre realizar o melhor que podem.

Gráfico 4.6: Fazer o melhor no trabalho



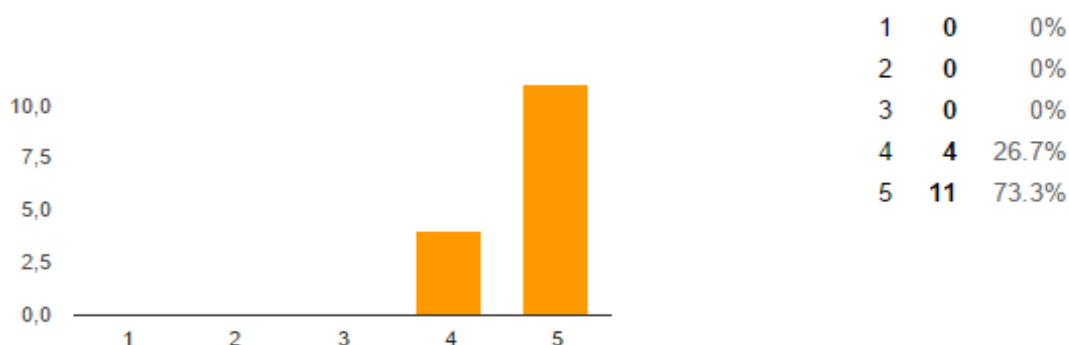
Fonte: Estudo de caso 2015

O gráfico 4.7 aborda a questão: “Eu sempre procuro realizar minha atividade com qualidade”. Este ponto está bastante relacionado ao gráfico anterior, onde os professores percebiam o empenho de todos na realização das suas atividades, agora eles avaliaram o seu próprio empenho. Tiega (2012) aponta que, proporcionando oportunidade de satisfação das necessidades dos funcionários, por meio da execução do próprio trabalho faz com que a

motivação possa ser interiorizada de uma maneira que os colaboradores gostem de fazer um bom trabalho. Desta forma quanto melhor o fizer mais alto será seu nível de satisfação. Esta é uma maneira excelente de motivar o funcionário e, além disso, proporcionar oportunidades para que eles desenvolvam suas personalidades. Com base nos dados, 73,3% escolheram a opção 5, que significa, concordo totalmente, contra 26,7% que escolheram a opção 4, que significa, concordo. É possível notar certa divergência entre os dois gráficos, pois apenas 6,7% consideravam que todos se esforçavam para fazer o melhor, no entanto no presente gráfico a maioria afirma que realiza as atividades com qualidade. Quando o funcionário realiza a sua atividade com qualidade, impacta positivamente no bom desempenho da sua função e em bons resultados no trabalho.

Gráfico 4.7: Realizar as atividades com qualidade

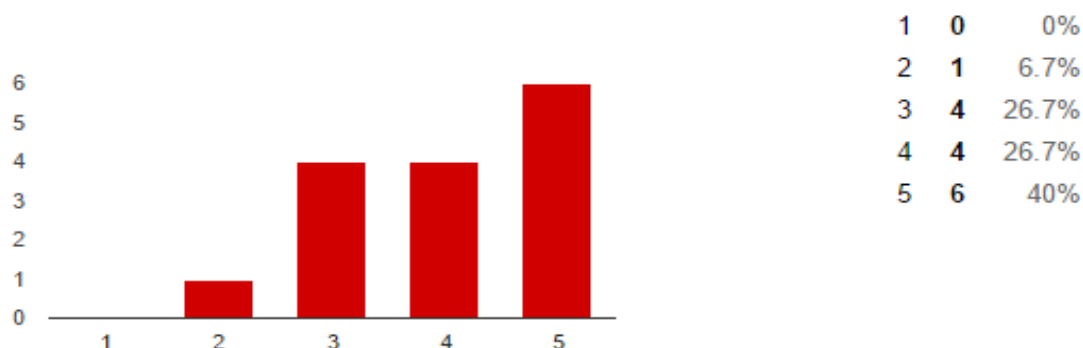
Eu sempre procuro realizar minha atividade com qualidade



Fonte: Estudo de caso 2015

Conforme o gráfico a seguir, que traz a seguinte questão: “Eu me esforço para melhorar meu ambiente de trabalho”. Verifica-se que 40% concordam totalmente, 26,7% concordam, 26,7% nem concordam nem discordam e 6,7% discordam. Os dados obtidos podem se relacionar com a visão de Lacombe (2005), o clima reflete no comportamento organizacional que afeta a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, onde esse comportamento interfere no desempenho profissional. Com esses dados é possível constatar que a maioria dos professores pesquisados se esforça para melhorar o seu ambiente de trabalho, um significativamente positivo, pois quando um ambiente de trabalho é criado tendo em seu meio a confiança, a transparência nas relações, onde todos se sintam a vontade para compartilhar suas idéias, opiniões, críticas construtivas e onde ninguém nunca esteja sempre certo isso consequentemente irá acarretar em um clima agradável.

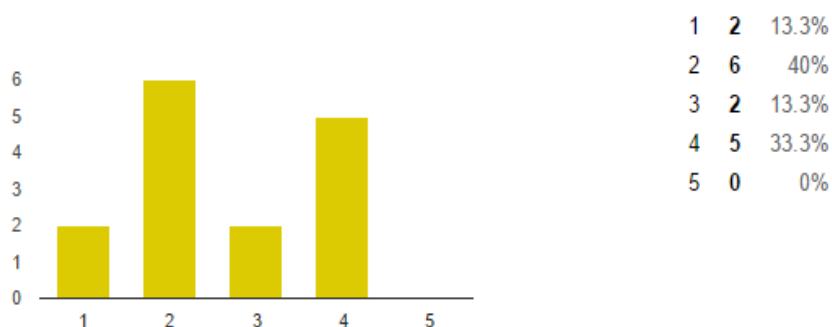
Gráfico 4.8: Melhorar o ambiente de trabalho

Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho

Fonte: Estudo de caso 2015

Chiavenato (2010) leva em consideração que o ambiente físico de trabalho envolve aspectos como iluminação, ventilação, ruídos, conforto e temperatura. Tendo por base a seguinte questão: “No campus que trabalho há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, equipamentos, móveis)”. Dos professores pesquisados 40% discordam, 33,3% concordam, 13,3% nem concordam nem discordam e 13,3% discordam totalmente. Constatase que a maioria dos professores, ou seja, 40% discordam que haja um ambiente em boas condições para a execução das suas atividades. Exigir bons resultados de uma equipe, que não tem um mínimo de comodidade e as condições necessárias para a realização das suas atividades básicas, não produz bons frutos. O oposto é verdadeiro, acredita-se que quanto melhor as condições de trabalho, melhor também será o desempenho dos funcionários.

Gráfico 4.9: Condições de trabalho

No campus que trabalho há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, equipamentos, móveis)

Fonte: Estudo de caso 2015

O próximo gráfico traz a afirmativa: “Possuo os recursos necessários para a realização das minhas atividades”. Os professores se posicionaram da seguinte forma, 40 %

discordaram, 26,7% concordaram, 13,3% discordaram totalmente, 13,3% nem concordam nem discordam e 6,7% concordam totalmente. Lacombe (2005) defende que o ponto de partida para motivar as pessoas é conhecê-las e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. Percebe-se que os professores se encontraram bem divididos nessa questão, e a maioria deles, com 40%, acabaram por discordarem da situação. Sem os recursos necessários para o desempenho das suas atividades se torna praticamente impossível realizar uma atividade com qualidade e de forma completa, o que diverge um pouco do gráfico 4.2, onde a maioria esmagadora relatou que realizam suas atividades com qualidade.

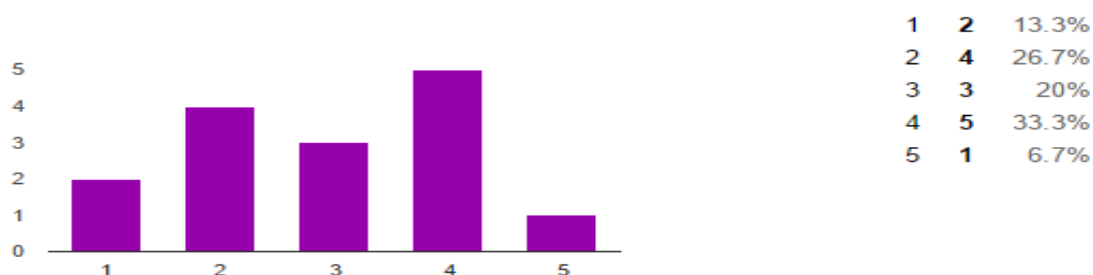
Gráfico 4.10: Recursos Necessários



Fonte: Estudo de caso 2015

Quanto melhores as relações de trabalho, melhor será o clima. Mais higiênico o ambiente, porque melhores serão as condições de sanidade do contexto do trabalho (CHIAVENATO, 2004). No presente gráfico está a questão: “Meu local de trabalho é muito agradável”. Os dados nos mostram que 33,3% concordam, 26,7% discordam, 20% nem concordam nem discordam, 13,3% discordam totalmente e 6,7% concordam totalmente. Nota-se uma pequena diferença entre aqueles que discordam e aqueles que concordam. Porém a maioria acredita que o ambiente é sim agradável, algo que traz benefícios para o clima e conseqüente a motivação do funcionário.

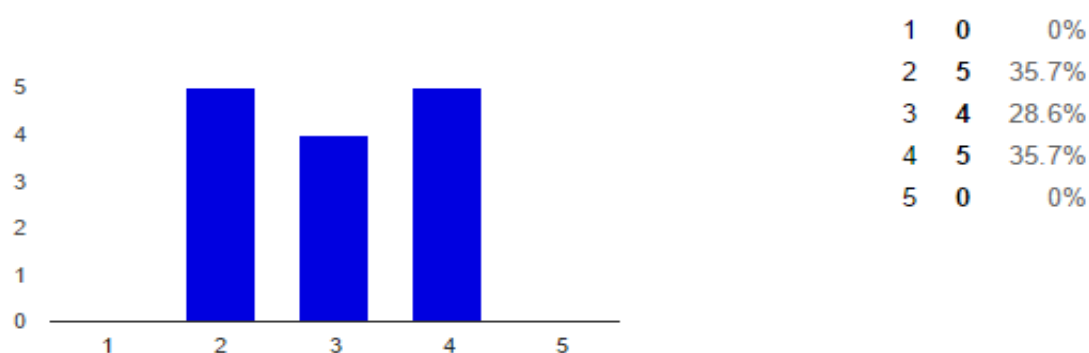
Gráfico 4.11: Local de Trabalho Agradável

Meu local de trabalho é muito agradável

Fonte: Estudo de caso 2015

Para Lacombe (2005), o clima organizacional impacta o grau de satisfação do indivíduo com o ambiente interno da empresa. Vincula-se a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, o interesse no trabalho, ao relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integridade da equipe e outras variáveis. O gráfico seguinte está associado à questão: “Confio nos meus colegas de trabalho”. Onde os dados trazem que, 35,7% concordam com essa afirmação, 28,6% nem concordam nem discordam e 35,7% discordam. Percebe-se que houve um empate quanto a este quesito, onde os professores ficaram divididos de forma idêntica, onde 35,7% discordaram e também 35,7% concordaram, acredita-se que o bom relacionamento interpessoal relacionado à convivência e cooperação não está muito presente na instituição. A confiança presente no local de trabalho deixa o ambiente mais leve, as pessoas se sentem mais a vontade para debates e expressar opiniões.

Gráfico 4.12: Confiança nos colegas de trabalho

Confio nos meus colegas de trabalho

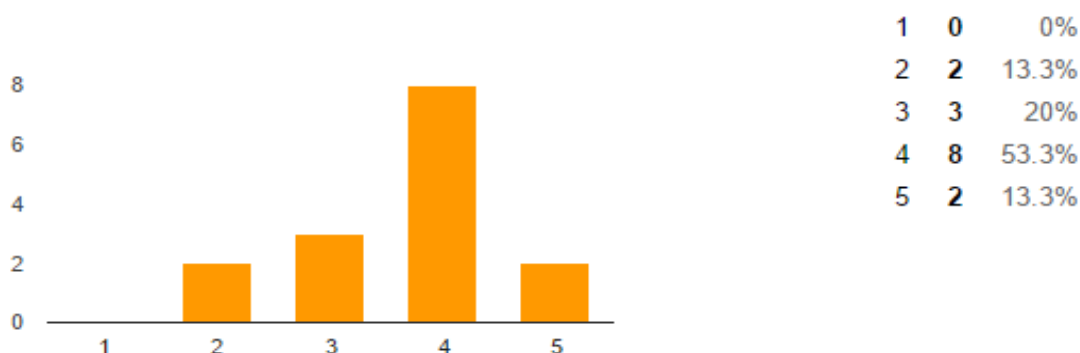
Fonte: Estudo de caso 2015

Quando o clima é prejudicado ou ruim nele está presente evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da

empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. (LUZ, 2003). No quesito: “Sinto que existem muitos conflitos de relacionamento entre meus colegas”. Os dados mostram que, 53,3% concordam, 20% nem concordam nem discordam, 13,3% concordam totalmente e 13,3% discordam. Percebe-se que os conflitos de relacionamento estão presentes no ambiente.

Gráfico 4.13: Conflitos de relacionamento

Sinto que existem muitos conflitos de relacionamento entre meus colegas

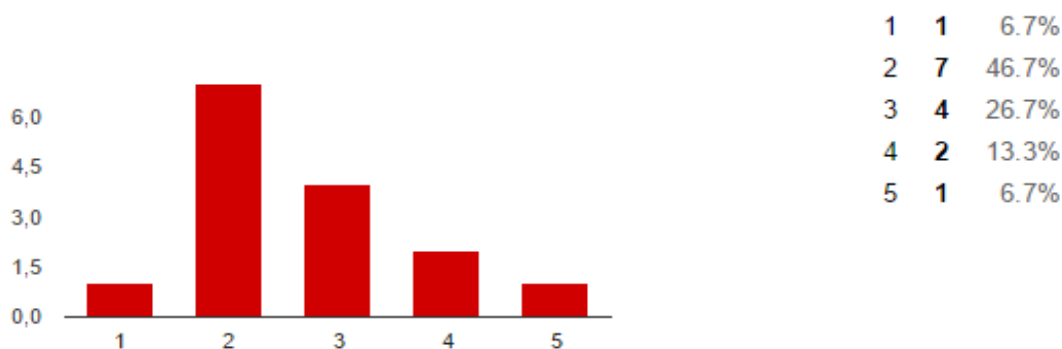


Fonte: Estudo de caso 2015

O ser humano apresenta fortemente a necessidade de segurança, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo. (Maslow apud Chiavenato 2004). O gráfico apresenta os dados das respostas dos professores quanto à questão: “Eu me sinto tranquilo quanto à segurança do campus”. 46,7% dos professores discordam quanto à afirmativa, 26,7% nem concordam nem discordam, 13,3% concordam e 6,7% discordam totalmente. Boa parte dos professores pesquisados não se sente seguros quanto à segurança do campus, isso pode ocasionar em um ambiente tenso, desmotivador.

Gráfico 4.14: Segurança do campus

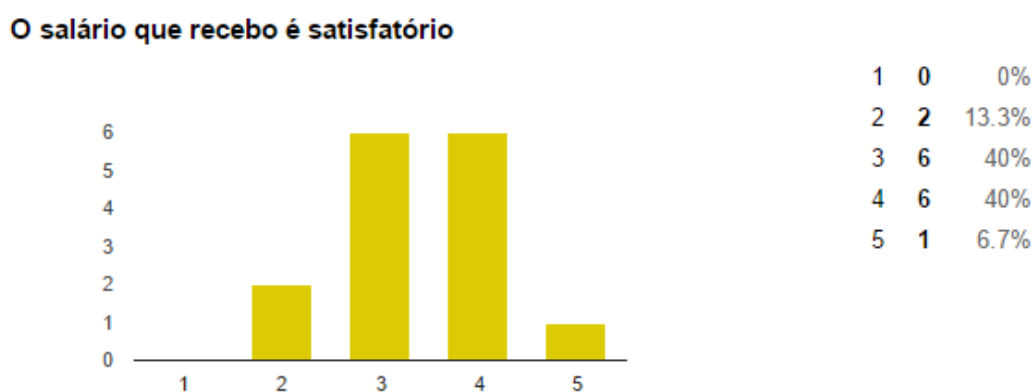
Eu me sinto tranquilo quanto à segurança do campus



Fonte: Estudo de caso 2015

Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto da sua relação com a organização. (MAXIMIANO, 2000). No seguinte gráfico observa-se a abordagem: “O salário que recebo é satisfatório”. 6,7% concordam totalmente com a afirmativa, 40% concordam, 40% nem concordam nem discordam e 13,3% discordam. Houve um equilíbrio entre aqueles que concordaram e aqueles que nem concordaram e nem discordaram sobre o salário recebido. Esses dados mostram que futuras reivindicações de salário podem acontecer.

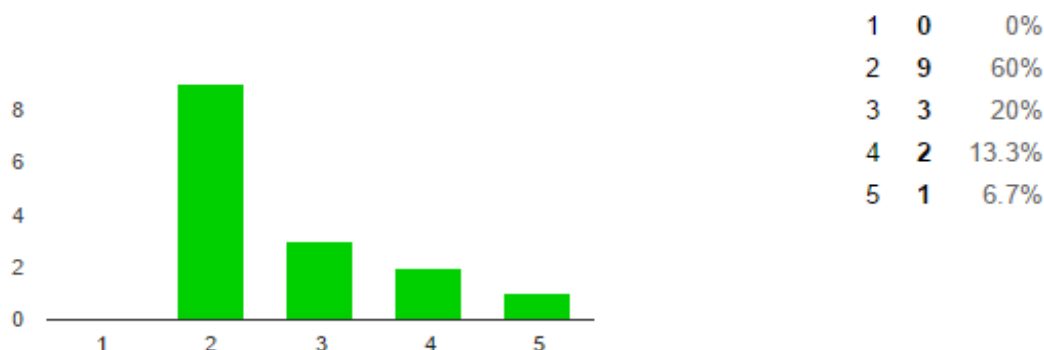
Gráfico 4.15: Salário



Fonte: Estudo de caso 2015

A boa comunicação torna a organização mais dinâmica e melhora o ambiente para tomada de decisão, além de ter influência sobre o clima organizacional. O próximo gráfico traz a questão: “Estou satisfeito com a maneira como a comunicação interna acontece”. As seguintes respostas foram obtidas: 6,7% concordam totalmente, 13,3% concordam, 20% nem concordam nem discordam e 60% discordam. Parte significativa dos professores que responderam a esse questionário se mostraram insatisfeitos com a comunicação, ponto que influencia negativamente para a motivação. Vale ressaltar a visão de Lacombe (2005), onde o mesmo afirma que a comunicação é se não uma via de mão dupla, a maioria dos problemas que ocorrem são ocasionados pela comunicação inadequada, inoportuna ou com falhas.

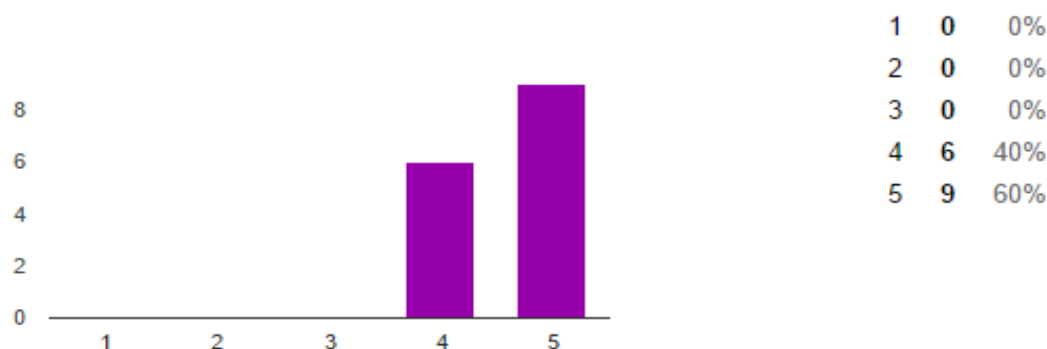
Gráfico 4.16: Comunicação interna

Estou satisfeito com a maneira como a comunicação interna acontece

Fonte: Estudo de caso 2015

A variável imagem da empresa é uma das questões abordadas por Luz (2003). Quanto à imagem positiva da UFPE perante a sociedade, os professores se posicionaram da seguinte forma: 60% concordam totalmente e 40% concordam. Os dados mostram que todos acreditam que estão em uma instituição de prestígio.

Gráfico 4.17: Imagem da instituição

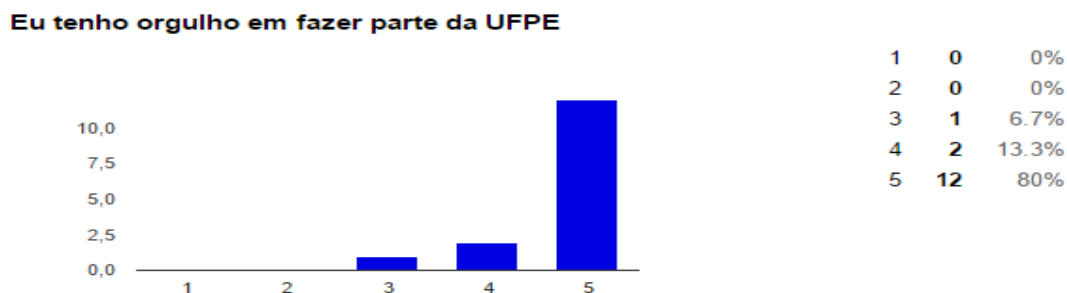
A UFPE tem uma imagem positiva perante a sociedade

Fonte: Estudo de caso 2015

No gráfico anterior os professores responderam que a UFPE possui uma imagem positiva, e o gráfico 4.18 que se relaciona diretamente com o gráfico anterior, pois ele trata sobre o orgulho em que os professores sentem em trabalhar na instituição. As respostas foram às seguintes: 80% concordam totalmente, 13,3% concordam e 6,7% nem concordam nem discordam. Isso mostra que em boa parte dos casos quando você trabalha em uma instituição de boa imagem na sociedade, você também terá orgulho em fazer parte dela. Gil (1999) aponta que os empregados que “vestem a camisa” da organização são aqueles que mais se

identificam com a cultura da empresa e seus objetivos. O orgulho em relação a organização propicia um clima onde existe confiança e respeito entre todos, onde cada um está propicio a ter a sua contribuição individual elevada favorecendo o todo.

Gráfico 4.18: Orgulho em ser UFPE



Fonte: Estudo de caso 2015

Segundo Maslow (1954), a auto-realização é um processo do ser humano, no qual o individuo luta para alcançar a extensão total de sua capacidade. (TIEGA, 2012). No gráfico abaixo segue a questão: “Eu me sinto realizado profissionalmente”. Os dados obtidos foram: 60% dos professores concordam totalmente, 33,3% concordam, 6,7% discordam. É notório que a maioria dos professores pesquisados se sentem realizados com a profissão que exercem.

Gráfico 19: Realização profissional



Fonte: Estudo de caso 2015

O seguinte gráfico apresenta a afirmativa: “Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias”. As respostas obtidas foram essas: 53,3% dos professores pesquisados concordaram totalmente, 40% concordaram e 6,7% discordaram. Luz (2003) ressalta que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer

parte da empresa e que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização. Assim sendo o fato de sentir prazer ao vir trabalhar estar inteiramente relacionado a um ambiente de trabalho agradável e motivador. São os fatores extrínsecos que motivam o funcionário a possuírem essas atitudes.

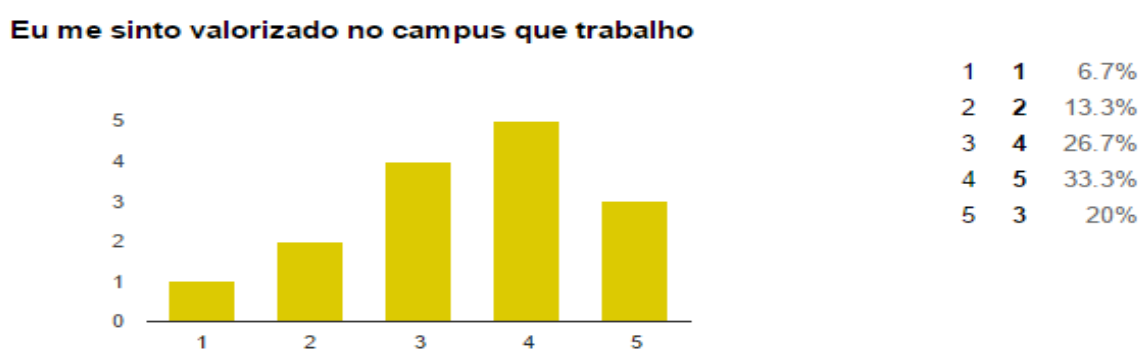
Gráfico 4.20: Prazer em trabalhar



Fonte: Estudo de caso 2015

Para Luz (2003) para o funcionário se sentir valorizado a organização deve, respeitar, dá oportunidades e investir nos seus recursos humanos. Abaixo no próximo gráfico está presente a afirmativa: “Eu me sinto valorizado no campus que trabalho”, traz o posicionamento dos professores pesquisados, onde 20% concordam totalmente, 33,3% concordam, 26,7% nem concordam nem discordam, 13,3% discordam e 6,7% discordam totalmente. É notória a grande divisão das respostas diante dessa afirmação.

Gráfico 4.21: Valorização profissional



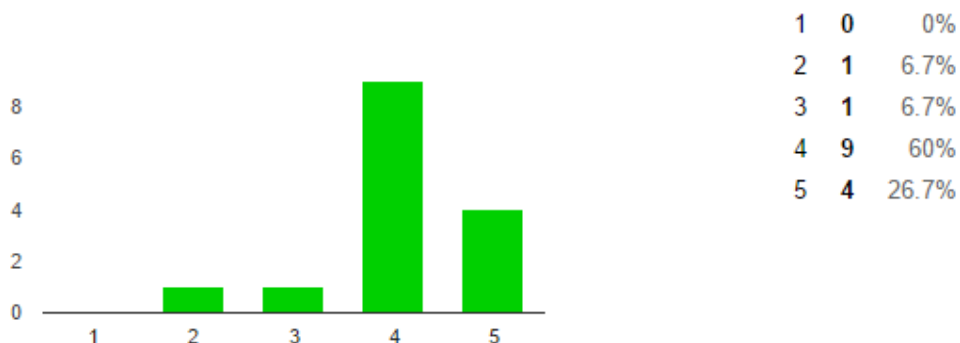
Fonte: Estudo de caso 2015

Luz (2003) afirma que as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avaliam as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional. Neste pensamento de Luz o gráfico a seguir traz a afirmativa: “Hoje ser professor da UFPE é um bom emprego”. Onde 26,7% dos professores concordam totalmente, 60% concordam,

6,7% nem concordam nem discordam e 6,7% discordam. Percebe-se que a maioria concorda com a afirmativa.

Gráfico 4.22: Ser professor na UFPE é um bom emprego

Hoje ser professor da UFPE é um bom emprego

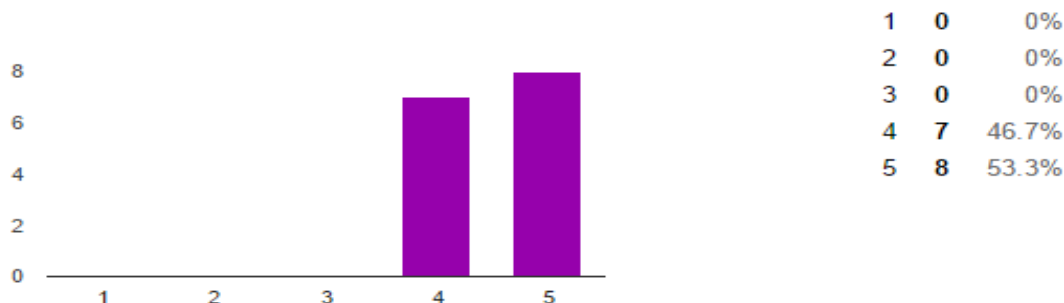


Fonte: Estudo de caso 2015.

É importante estruturar o tempo livre, planejar as horas de diversão como algo que gere prazer e dissipe o estresse acumulado. (TIEGA, 2012). Para que o funcionário não se sinta sobrecarregado no seu trabalho é necessário que ele reserve algum momento para seu lazer, assim ele irá recarregar suas energias e ter novamente uma mente sã e um corpo são para executar suas atividades. O último gráfico aborda a afirmativa: “Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer”. Foram obtidos os seguintes dados: 53,3% concordam totalmente e 46,7% concordam com a afirmativa. A resposta quanto a essa questão trouxe uma concordância geral entre os professores pesquisados.

Gráfico 4.23: Momentos de lazer

Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer



Fonte: Estudo de caso 2015

Após a apresentação dos resultados das questões objetivas, serão expostas abaixo quais foram às respostas dos professores diante das duas questões subjetivas presentes no questionário.

FATORES MOTIVACIONAIS

Tabela 4.1: Fatores Motivacionais

Respondente 1	Satisfação em capacitar pessoas
Respondente 2	Responsabilidade
Respondente 3	Liberdade de estudar o que se quer
Respondente 4	A possibilidade de crescer profissionalmente
Respondente 5	Sou realizado sendo professor
Respondente 6	Alunos
Respondente 7	Realização profissional
Respondente 8	Liberdade para o trabalho
Respondente 9	
Respondente 10	Carreira
Respondente 11	Identidade com a profissão
Respondente 12	Reconhecimento da instituição (UFPE)
Respondente 13	Alunos

Respondente 14	Clima organizacional
Respondente 15	Os Alunos

Fonte: Estudo de caso 2015

Para Luz (2003) os fatores motivacionais: são as variáveis que procuram identificar quais fatores do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles. Das respostas obtidas foi possível perceber que o que se repetiu entre os professores quando perguntados sobre quais eram os fatores motivacionais suas repostas foram, os alunos. Assim sendo entende-se que o fator que mais contribui para a motivação dos professores no desempenho do seu trabalho são os alunos.

FATORES DESMOTIVACIONAIS

Tabela 4.2: Fatores Desmotivacionais

Respondente 1	Gestão
Respondente 2	
Respondente 3	Nível dos alunos em decadência e falta de comprometimento dos colegas
Respondente 4	Não ter os recursos necessários para desenvolver um bom trabalho
Respondente 5	Estrutura física
Respondente 6	Estrutura
Respondente 7	Ambiente organizacional

Respondente 8	Dedicação Exclusiva e Pouco Financiamento a pesquisa
Respondente 9	
Respondente 10	Conflito entre colegas
Respondente 11	Desvalorização da categoria
Respondente 12	Falta de estrutura
Respondente 13	Clima organizacional
Respondente 14	Nenhum
Respondente 15	Falta de planejamento e cuidado com a qualidade do ensino

Fonte: Estudo de caso 2015

Os fatores desmotivacionais para Luz (2003) são as variáveis que procuram identificar quais fatores do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles. Quanto aos fatores desmotivacionais as repostas que mais se repetiram entre os professores pesquisados foi a estrutura. Desta forma entendesse que de todos os pontos negativos que foram citados anteriormente o que mais incomoda e contribui para a desmotivação é o fato de não possuir uma estrutura adequada para o desempenho das atividades dentro da instituição.

5- OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O ESTUDO DO CLIMA.

No presente capítulo será apresentada a síntese das análises dos dados obtidos na pesquisa.

O estudo buscou mostrar os fatores do clima organizacional que influenciam na motivação do funcionário público. Como mostrou o pensamento de Moreira (2008), a importância do clima organizacional para a fixação das condições motivadoras no ambiente de trabalho é algo presente e importante. Assim sendo foi analisado o posicionamento dos professores de administração da UFPE-CAA.

Os professores que responderam a esta pesquisa estão entre 26 anos e acima de 40 anos. Sobre o desempenho do cargo é possível perceber que existe a presença de mais mulheres entre os professores de administração. Isso mostra que as mulheres ao longo do tempo vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, onde predominava a presença esmagadora dos homens, assim, entende-se que os paradigmas da sociedade vêm sendo quebrados a cada dia.

Quanto ao tempo de contribuição, grande parte dos respondentes estão na instituição entre 6 e 10 anos. Entende-se que a maioria dos professores conhece muito bem a cultura da instituição e possuem mais experiência ao desempenhar as suas atividades.

No que se refere à formação, 8 professores possuem mestrado. Essa escolha pode estar associada à acessibilidade de cada um e a disponibilidade de tempo para tal capacitação. Todos possuem vínculo efetivo com a instituição.

Foi percebido que os professores concordaram que em seu ambiente de trabalho seus colegas não são comprometidos quanto ao esforço em fazer melhor o seu trabalho. Pode associar esse dado a um clima que desmotiva os funcionários, onde eles não recebem estímulos positivos do ambiente, do clima organizacional, para darem o melhor de si. Chiavenato (2004) afirma o que foi citado anteriormente quando diz que a motivação é um fator interno que recebe estímulo de fatores externos vindos do ambiente.

Este dado entrou em contradição quando os professores responderam em seguida, que executavam suas atividades com qualidade. Pois, se cada um realiza sempre suas atividades com qualidade também procura fazer o melhor que pode para um bom desempenho e bons resultados no trabalho.

É visível que os respondentes dizem se esforçar para melhorar o seu ambiente de trabalho. Ponto positivo, pois isso pode indicar que o clima neste quesito se encontra

saudável, isso se justifica por ter boa influência no comportamento organizacional, interferindo em um bom desempenho, assim como afirma Lacombe (2005).

A maioria dos professores se mostrou insatisfeitos quanto as condições físicas de trabalho. Uma equipe de trabalho não sentirá motivada e não desempenhará bem a sua função se não estiver em condições de trabalho que as favoreçam. Assim como também houve insatisfação da maioria deles quanto aos recursos necessários para o desempenho das atividades. As necessidades dos funcionários devem ser identificadas para que possam ser supridas e possam ter um funcionário motivado, assim diz Lacombe (2005).

Um clima organizacional favorável que possua boas relações de trabalho faz o ambiente se tornar agradável para o funcionário. Boa parte deles acredita que o ambiente é agradável, porém, a diferença é de apenas um professor. Isso mostra que o ambiente deve receber uma atenção especial, pois os professores se encontraram muito divididos diante dessa situação.

Confiar nos colegas de trabalho é algo que tem contribuído de forma positiva para o relacionamento interpessoal, assim como também para a relação de lealdade, integridade e motivação que sofrem impacto direto do clima organizacional. Houve um equilíbrio entre os respondentes da pesquisa quanto a confiança nos colegas, cinco demonstraram confiança e outros cinco mostraram não confiar.

Consequentemente quando a confiança é duvidosa e recebe divisão de reconhecimento os conflitos podem surgir no ambiente, o grande responsável por isso é o clima, pois se ele é prejudicado, os conflitos se fazem presentes assim como também a discórdia, como afirma Luz (2003). As respostas para esse quesito deram positivas para a existência dos conflitos entre os colegas dentro da instituição.

Como ressalta Maslow (1954), uma das necessidades que o ser humano possui é a de segurança, estar em um clima que não apresenta segurança suficiente para deixar os funcionários despreocupados pode ocasionar em tensão e desmotivação em relação ao trabalho. A maioria dos respondentes afirmou que não se sentem tranquilos quando o assunto é a segurança presente na instituição. Mais um motivo que pode comprometer o desempenho das atividades.

A remuneração possui impacto na motivação do funcionário, o salário percebido pelos professores ficou no equilíbrio entre os que não expressaram a seu posicionamento quanto ao assunto e os que se mostraram satisfeitos com o que lhes é pago. Esse fator por demonstrar uma grande divisão pode trazer futuras insatisfações e reivindicações salariais.

A insatisfação dos respondentes quando o assunto foi à comunicação interna foi bastante expressiva nos dados da pesquisa. Esse fator pode prejudicar o clima organizacional e conseqüentemente a motivação do funcionário. Pois uma comunicação inadequada, com ruídos e falhas, gera desentendimentos e prejudica o desempenho das atividades, como diz Lacombe (2005).

O fato de estar em uma organização que apresenta uma boa imagem dentro da sociedade é satisfatório e é também um fator extrínseco à motivação do ser humano. Todos concordaram que estão em uma instituição de prestígio e assim se mostram orgulhosos por fazer parte do quadro de funcionários da instituição. Esse orgulho propicia um clima onde cada um se disponibiliza a contribuir sempre mais para o bom desempenho da instituição.

Dos respondentes, 14 afirmam sentir prazer ao trabalhar todos os dias, isso se associa a um clima organizacional bom, onde se sentem motivados e comprometidos com a organização, assim como afirma Luz (2003).

Valorizar o funcionário está muito além de apenas remunerar, é respeitar, investir, dar oportunidades. Apenas 8 professores se sentem valorizados, mesmo sendo a maior parte deles, ainda é pouco para a instituição de boa imagem na sociedade.

Mesmo diante de algumas insatisfações com relação ao clima organizacional, apontadas por vários professores no decorrer da pesquisa, ser professor da UFPE segundo 13 professores é um bom emprego.

Todos foram unânimes ao responderem que para recarregar suas energias, eles separam alguns momentos para o lazer.

Ficou claro entre os professores, que o que mais os motivam a estarem todos os dias na instituição, superando barreiras diárias, vencendo desafios, são os alunos. Essa resposta se justifica facilmente, pois é da natureza do professor transmitir seus conhecimentos aos alunos e vê-los crescer, se modificarem através da sua influência.

Assim, como também, a clareza quanto aos fatores desmotivacionais dos professores é a estrutura da instituição, resultado já esperado neste caso, pois o maior percentual de insatisfação entre os professores se fez presente de forma grandiosa quando a questão pedia para avaliarem algo relacionado à estrutura.

Conclui-se assim que o clima organizacional é de grande importância para qualquer organização, seja ela do âmbito público ou privado, pois todo funcionário é digno de estar em um ambiente em que se sinta bem, seja valorizado, reconhecido, tenha um bom relacionamento interpessoal, possua recursos para a execução das suas funções, se encontre

em um ambiente estruturado, entre outros. Em algumas situações o clima se mostrou desfavorável no ambiente e quando isso era constatado era possível perceber também a insatisfação nos funcionários e o impacto que esse clima tinha na sua motivação. Os indicadores mostraram que mesmo existindo alguns pontos de insatisfação do funcionário no âmbito geral o clima da organização é favorável a motivação do funcionário. Quatorze questões receberam a maioria das respostas positivas, o que confirma claramente um bom clima.

Sendo assim o desempenho esperado dos professores de administração no ambiente da UFPE-CAA é satisfatório, visto que o clima é um fator decisivo para tal fato. Ao associarmos o clima a motivação, sabendo que é ele um dos determinantes para que ela aconteça, pode-se dizer que no geral os funcionários se encontram motivados ao exercerem sua função.

Por fim, o presente trabalho contribuiu para compreensão da grande influência que o clima organizacional tem sobre a motivação do funcionário, que as organizações sem distinção devem dar a devida importância para esse fato e devem avaliar periodicamente como anda o clima da instituição para manter o funcionário motivado e assim manter o desempenho das atividades elevado.

6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou analisar o clima organizacional e os fatores que influenciam na motivação do funcionário público, estudo realizado com os professores de administração da UFPE-CAA. O clima foi analisado através dos fatores, reconhecimento, ambiente de trabalho, relação com os funcionários, remuneração, imagem da empresa, comunicação, conflito, satisfação, disponibilidade de recursos, segurança.

As informações obtidas devem servir para a instituição fazer possíveis análises referentes à percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional, essa análise pode servir para que a gestão saiba como motivar os funcionários, com essa avaliação foi possível perceber que o clima organizacional se encontra favorável e por isso os funcionários estão com a motivação igualmente satisfatória.

Das questões analisadas, a imagem positiva da organização demonstrou maior nível de satisfação entre os funcionários, onde mostraram orgulho em fazer parte de uma instituição reconhecida e assim sendo estimulados a desempenharem com mais dedicação o seu papel.

Outro ponto que também teve um índice alto de satisfação entre os professores foi o orgulho em fazer parte da instituição, fator que está totalmente associado à imagem positiva que a instituição tem diante da sociedade.

A valorização, confiança nos colegas de trabalho e a remuneração, são variáveis que no geral possuem uma porcentagem positiva, porém existe uma grande divisão de opiniões entre os professores, por isso esses pontos devem ser observados cuidadosamente pela gestão.

O maior índice de insatisfação está presente nas variáveis, comunicação, segurança, conflitos entre os colegas e condições de trabalho, são fatores importantes no desempenho do trabalho, a insatisfação contribui para um clima desfavorável e assim para funcionários menos motivados.

Os estudos também demonstraram que os bons níveis de integração, confiança, sentimento de amizade entre os membros da equipe não são muito favoráveis. Desta forma se leva a entender que as relações interpessoais não são tão boas, pois a falta de confiança e os conflitos estão presentes o que pode levar a um clima não muito harmonioso no local de trabalho.

Mesmo uma boa parcela dos funcionários não estando satisfeitos com as variáveis da instituição levantadas neste estudo, à maioria deles encontram-se felizes e satisfeitos. Fator que mais uma vez explica que o clima se encontra no geral favorável para que os professores possam ter um bom desempenho no trabalho.

Para manter os professores motivados na realização das suas atividades é necessário fazer sempre uma análise e manutenção do clima organização. Oferecer condições favoráveis ao desempenho das atividades e a situação do ambiente de trabalho mostrou ser o fator que merece ter uma atenção maior atenção entre os professores. O fato de não possuir um ambiente adequado e os recursos necessários para realização das atividades pode prejudicar seriamente o clima organizacional e a motivação do funcionário.

Assim sendo, a pesquisa alcança seus objetivos ao mostrar as respostas à problemática que trata o estudo, mostrando os indicadores do clima, a sua influência direta na motivação, como se encontra o grau de motivação dos funcionários de acordo com o clima. Além disso o estudo também agregou conhecimento a pesquisadora dando a oportunidade de relacionar a teoria com a prática, podendo constatar que o clima organizacional influencia a motivação do funcionário e desta forma influencia também o desempenho da instituição.

7- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AIRES, G. Clima organizacional x satisfação no trabalho. Repositório Institucional, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/2830>>. Acesso em: 22 de setembro de 2015.

ARAÚJO, L. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luis César; GARCIA, Adriana, Gestão de Pessoas: estratégia e integração. 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 2009.430.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C.W. e CODA, R. (1992). Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Excellus e Consultoria.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, ALINE DE SOUSA. CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE INFLUENCIAM NA EMPRESA XYZ. Monografia. Picos- Piauí, 2011.

BÚRIGO, C. C. D. (2003). O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

CALIXTO, José de Souza Pires^I; MACÊDO, Kátia Barbosa ^{II} Rev. Adm. Pública vol.40 no. 1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2006. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122006000100005&script=sci_arttext.

Acesso em 06 de setembro de 2015, às 16h31min.

CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. Clima organizacional no desempenho das empresas, Bauru, 2008. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 22/04/2011.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações. 2005. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em: 23 de Dezembro de 2011, às 19h56min.

CHAUI Marilena 2003. A universidade pública sob nova perspectiva* Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas.<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 05 de setembro de 2015, às 19h09min.

CHIAVENATO, I. (2004). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. rev. e atual.-

Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

CORRÊA, Kenneth. História da Pesquisa de Clima Organizacional. 2010. Disponível em: <[http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-climaorganizacional /page/6](http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-climaorganizacional/page/6)>. Acesso em: 22 de maio de 2011, às 23h51min.

CORRÊA, Kenneth. História da Pesquisa de Clima Organizacional. 2010. Disponível em: <[http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional /page/u6](http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/page/u6)>. Acesso em 22 de setembro de 2015, às 22h18min.

CULTURA E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/699/546>. Acesso em: 05 de setembro de 2015, às 19h02min.

CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL.
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 05 de setembro de 2015, às 18h30min.

DIAS, T. L. Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DURHAM, Eunice Ribeiro. As Universidades Públicas e a Pesquisa no Brasil. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior Universidade de São Paulo. 1998. P. 1.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FACHADA, Maria Odete. Psicologia das Relações Interpessoais. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

GASPAR, Cristina. Motivação é a terceira função do líder efetivo. 28 de abril de 2015. <https://blogsferas.wordpress.com/2015/04/28/motivacao-e-a-3a-funcao-do-lider-efetivo/>. Acesso em 25 de setembro de 2015.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/C-reforma.html. Acesso em 08 de setembro de 2015, às 17h05min

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Súi Barcelos. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ROMPENDO BARREIRAS. 2003. WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA, Súi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. Prod. Rev. CCEI –URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em: http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

MAGGIL, R. A Aprendizagem motora: conceitos e aplicações. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

MARTINS, Andrea. Motivações/ Necessidades humanas segundo as teorias de motivação. 30 de maio de 2013. <http://cemporcento-psicologia.blogspot.com.br/2013/05/motivacoes-necessidades-humanas-segundo.html>. Acesso em 25 de setembro de 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 404p.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. Teoria geral da administração: da escola científica

MOREIRA, ElenGongora. Clima Organizacional. Curitiba, IESD Brasil S.A., 2008.

MOURA, Manuel Antunes Varela. Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia. Cidade da Praia, 10 de junho de 2013.

MORGAN, Goreth. Imagens da organização. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2004. <http://www.portal-administracao.com/2014/10/cultura-organizacional-conceito-aspectos.html>. Cultura Organizacional - conceito e aspectos. Acessado em 11 de setembro de 2015, às 20h45.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. . Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PINHEIRO, José Maurício. Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010, 161 p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000100005&lng=pt&nrm=iso. acessos em 24 abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

PONTES, M. C. O novo papel da liderança nas organizações. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. 2007. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br>. Acesso em 23 out. 2011.

SILVA, R. C. Clima organizacional: definições, relação com a cultura organizacional e pesquisa de clima. Monografia, Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2001.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TEIGA, Adriano J. (Adriano José) Gestão de pessoas / Adriano José Teiga. - 1.ed., rev. e atual. - Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.

UFPE – WWW.ufpe.br

UNIVERSIDADE PÚBLICA. <http://www.faq.inf.br/educacao-superior-ead/universidades-publicas-federais-estaduais-e-municipais-tira-duvidas/>. Acesso em 05 de setembro de 2015, às 19h20min.

VIEIRA, Roberto Fonseca – Comunicação organizacional: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A

Questionário de Pesquisa Sobre Clima Organizacional

1- Sexo:

Feminino () Masculino ()

2- Idade:

() 18 a 25

() 26 a 30

() 31 a 35

() 36 a 40

() acima de 40

3- Nível de escolaridade:

() Mestrado

() Doutorado

() Pós Doutorado

4- Há quanto tempo você trabalha na UFPE?

() Até 2 anos

() De 2 a 5 anos

() De 6 a 10 anos

() De 11 a 15 anos

5- Você é:

() Contratado

() Efetivo

6- No campus que trabalho todos se esforçam para fazer sempre o melhor.

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

7- Eu sempre procuro realizar minha atividade com qualidade

8- () Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

9- Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho

10- () Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

11- No campus que trabalho há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, equipamentos, móveis)

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

12- Possuo os recursos necessários para a realização das minhas atividades

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

13- Meu local de trabalho é muito agradável

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

14- Confio nos meus colegas de trabalho

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

15- Sinto que existem muitos conflitos de relacionamento entre meus colegas

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

16- Eu me sinto tranquilo quanto à segurança do campus

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

17- O salário que recebo é satisfatório

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

18- Estou satisfeito com a maneira como a comunicação interna acontece

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

19- A UFPE tem uma imagem positiva perante a sociedade

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

20- Eu tenho orgulho em fazer parte da UFPE

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

21- Eu me sinto realizado profissionalmente

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

22- Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

23- Eu me sinto valorizado no campus que trabalho

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

24- Hoje ser professor da UFPE é um bom emprego

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

25- Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer

() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo nem discordo () Discordo ()
Discordo Totalmente

26- Qual fator organizacional que mais contribui para sua motivação?

27- Qual fator que mais contribui para sua desmotivação?
