



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**

**DAVID QUEIROZ DE ALENCAR**

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO**  
**COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANÁLISE EM UMA**  
**INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.**

**FORTALEZA**

**2017**

## **IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

David Queiroz de Alencar<sup>1</sup>

Cíntia de Almeida<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O referido trabalho é resultado de uma pesquisa a fim de apontar os fatores que influenciam o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) e desta forma, expor dados obtidos a fim de verificar a presença da satisfação e motivação dos servidores. Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizado o método de pesquisa qualitativa com uso da adaptação do instrumento *Survey*, tendo como amostra 30 servidores de cinco setores da instituição. O estudo se organiza da seguinte forma: definição de cultura e clima organizacional, seus impactos na qualidade do trabalho; relação entre satisfação atrelada à motivação no comprometimento com o trabalho; metodologia; análise de dados e considerações finais. O artigo possibilita observar o ambiente de trabalho como um todo e a percepção dos funcionários com relação à instituição.

**Palavras Chave:** Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Motivação. Satisfação.

## **IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE SATISFACTION AND MOTIVATION OF THE EMPLOYEE WITHOUT WORK ENVIRONMENT: A PUBLIC INSTITUTION OF SUPERIOR EDUCATION ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

The referring paper is a result of a research to point aspects that influences the organizational climate and the satisfaction of collaborators from Economy, Administration, Acting and Accountability College (FEAAC) and by that way, expose the obtained data in order to verify the satisfaction presence and server's motivations. To the development of this research, the qualitative research method was used, allied with the *Survey* instrument, having as sample a group of thirty servers of five sectors of the institution. The study organizes itself by the following structure: culture definition and organizational climate; Its impacts on work's quality; the relation between linked satisfaction to motivation in work's commitment, methodology, data analysis and final considerations. This paper enables to observe the work ambience as a whole and the collaborators perception in relation to the institution.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational Climate. Motivation. Satisfaction.

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará.

<sup>2</sup> Mestre, Docente do Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC.

## 1. INTRODUÇÃO

Há tempos se estuda a relação entre as pessoas e a organização e sabe-se que esse tipo de vínculo nem sempre é de parceria ou satisfação, pois tanto as entidades estão em constante processo de mudança visando sua melhora e crescimento quanto as pessoas estão cada vez mais em busca do processo de realização e sentido do trabalho. Portanto, pode-se dizer que o elo indivíduo-organização baseia-se entre os objetivos do indivíduo e os objetivos da organização.

A cultura e o clima de uma organização é o modo que permite acesso a aspectos determinantes para avaliar se os interesses, tanto da empresa como dos funcionários, estão em consonância. A partir do estudo e compreensão de uma cultura organizacional é possível verificar e avaliar o clima e, em seguida, a satisfação e identificação que os funcionários têm com a empresa e com o trabalho que ali é desenvolvido.

É pertinente salientar que a satisfação do indivíduo sobre o local onde trabalha é um fator importante para que exista motivação no seu serviço, esse aspecto vai desde empresas privadas a públicas, de pequeno ou grande porte. Os gestores devem ficar atentos e tomar medidas cabíveis para atuarem com habilidade e inteligência estratégica em mudanças que afetem os servidores da entidade, para que não sejam prejudiciais ao clima organizacional e antecipadamente precaver as insatisfações no ambiente de trabalho.

Sendo assim, é preciso fazer um estudo voltado às atividades de trabalho para ser possível situar-se nos contextos independente da natureza da atividade que esteja em foco, (AZEVEDO e CRUZ, 2006).

O autor traz que o processo de investigação da atividade de trabalho requer captura de características do trabalhador, condições de execução do trabalho, as consequências, atuação do empregado e habilidades. Para que exista execução de atividades, independente de qual seja, há variáveis em diferentes níveis e graus que podem influenciar na produção, no desempenho humano e na saúde de um sistema organizacional. Ou seja, é importante que os gestores entendam quais são as necessidades da empresa para capacitar e aprimorar as habilidades dos seus trabalhadores, como também é importante para que a empresa compreenda as reais demandas de seus colaboradores e como transformar o ambiente de trabalho mais acolhedor e motivador. Nesse contexto, esse artigo tem como objetivo observar o impacto que o clima organizacional possui na satisfação e motivação dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior, identificando fatores que possam afetar a motivação desses trabalhadores, além de discutir se o clima organizacional está associado à motivação dos servidores no ambiente de trabalho, relacionando os resultados obtidos na pesquisa com conceitos tais como: motivação e satisfação no comprometimento do trabalho, cultura e clima organizacional.

A pesquisa tem caráter exploratório, de natureza qualitativa. Como método de análise definiu-se o *Survey*, que busca dimensionar a situação de um contexto em particular, restrito à Universidade Federal do Ceará, tendo como universo de estudo específico a Faculdade de Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado – FEAAC, e tendo como população específica os colaboradores de cargo Técnico-Administrativo. Optou-se por utilizar o questionário como instrumento de coleta de dados.

O interesse em produzir o artigo surgiu à partir da vivência com alguns servidores no decorrer da formação acadêmica. Foi ao deparar com a realidade vivenciada que surgiu a motivação de conhecer mais sobre os aspectos institucionais nos quais os funcionários estão inseridos.

É importante a colocação desse tema, pois existem muitas singularidades dentro das instituições que podem ser reveladas a partir da avaliação do clima, por isso o trabalho se

propõe a verificar e avaliar a motivação do trabalho desempenhado pelos servidores técnico-administrativos na UFC, em particular na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC). Estes servidores desempenham papel de suma importância, pois se configuram como a “base” técnica especializada, essencial para o desenvolvimento das atividades institucionais da universidade. O diagnóstico do clima organizacional, nesse segmento, nos permite identificar alguns pontos que podem afetar a motivação dos servidores na execução de seus trabalhos e na satisfação dos mesmos.

Após essa seção introdutória, o estudo se organiza da seguinte forma: definição de cultura e clima organizacional, seus impactos na qualidade do trabalho; relação entre satisfação atrelada à motivação no comprometimento de trabalho; metodologia; análise de dados e considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura organizacional**

Cruz (2006) explica que o processo de investigação da atividade de trabalho requer capturar características do trabalhador, as condições de execução no trabalho, as consequências, a atuação do empregado e habilidades. É preciso entender que para existir execução de atividades, independente de qual seja, é necessário considerar as variáveis em diferentes níveis e graus que podem gerar consequências na produção de indicadores, no desempenho humano e na saúde de um sistema organizacional. Para investigar o clima e satisfação é preciso primeiro conhecer a cultura organizacional dela.

A cultura organizacional envolve o conhecimento da moral, crença, costumes e hábitos adquiridos pelo trabalhador como membro da sociedade daquela organização em que se encontra. A cultura é tudo aquilo que é compartilhado socialmente a partir de um aprendizado pelos membros de quem a compõe (SHEIN,1992).

O autor acrescenta que associado à cultura há expressões implícitas e explícitas dentro das instituições. Não só normas e padrões podem ser modeladores de comportamentos dentro da organização, aspectos implícitos ou “invisíveis” também destacam-se e fortificam a cultura organizacional. Assim, Shein (1992) pensa os artefatos invisíveis como sendo símbolos que retratam melhor as organizações, desde a decoração, iluminação às vestimentas dos funcionários.

A cultura organizacional pode ser considerada como modelos mentais coletivos dos membros da organização, ou seja, uma mudança organizacional será bem sucedida se houver investigação prévia das premissas culturais e como essas são influenciadas. Para o autor, as crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes permanecem por muito tempo, mesmo após a saída destes da organização, pois uma cultura não é algo mutante (SCHEIN, 1992).

É preciso levar em consideração que organizações privadas dispõem de uma cultura bem fixada, contudo organizações e repartições públicas podem sofrer constantes mudanças devido aos novos governos, troca de líderes que podem atribuir na instituição a implementação de outro modelo de cultura.

Chiavenato (2008) descreve que a noção de culturas adaptativas e culturas não adaptativas, onde as normas e valores se distinguem. Nas primeiras as normas prestam atenção aos aspectos, especialmente a dos clientes e iniciam mudanças quando precisam alcançar seus reais interesses, mesmo que signifique assumir riscos. Os valores desse tipo de cultura cuidam dos clientes, investidores e empregados, atribuindo forte valor às pessoas e os processos que podem criar mudanças úteis.

Já as culturas não adaptativas, segundo o autor, têm normas que tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Não mudam estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com mudanças ambientais de trabalho. Os valores desse tipo de cultura se voltam principalmente para si mesmos, para seu grupo imediato de trabalho ou de produtos associados. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas (CHIAVENATO, 2008).

Entender a cultura que guia uma organização é de extrema importância para compreender seu funcionamento e orientar o sucesso organizacional. Zanelli (2014) orienta que os gestores tenham experiência profissional e conhecimento prático do ambiente organizacional para poder desenvolver e se deparar com realidades diferentes. O gestor precisa perceber as relações, significados, crenças, reações dos trabalhadores no ambiente de trabalho para potencializar a satisfação do empregado e gerir de forma positiva, buscando o crescimento do empregado e da empresa.

Empresas bem sucedidas nos dias atuais são empresas criativas e que colocam a sua cultura organizacional a favor destas filosofias. Elementos como inovação, motivação, criatividade e desenvolvimento são conseguidos graças a pessoas inovadoras, motivadas, criativas e desenvolvidas.

O capital humano é determinado pelo conjunto de qualidades, aptidões e saúde de um indivíduo que representa o estoque de qualidade intrínseca que deve ser visto como uma forma de investimento. As organizações passam por um momento de mudanças no que diz respeito à importância dada aos capitais humanos, que podem ser encontrados nos ativos intangíveis e estão mais valorizados a cada dia, apesar de representarem elementos de difícil mensuração.

Um fenômeno simples e que pode dizer muito sobre uma organização são os artefatos que ela possui. Schein (1992) menciona que eles, os artefatos, estão no nível mais superficial de investigação, pois inclui todas as manifestações que são visíveis, audíveis e sentidas quando se tem o primeiro contato com a organização desconhecida. Nos artefatos também estão inclusos o ambiente físico, a tecnologia e produto, criações artísticas, estilos escolhidos, iluminação, estilo corporativo representado pelo fardamento, pelas atitudes como gentileza, mitos organizacionais, histórias da organização, valores publicados, rituais e cerimônias.

É importante verificar esses aspectos, pois são eles que refletem os valores da organização e, em última instância, por meio deles pode-se observar quais foram os valores perpassados ao grupo. Quando o grupo se encontra em uma situação nova, seja em enfrentamento de problemas ou em desafios, o modo de resolução desses conflitos refletirá além dos valores pessoais, os organizacionais, pois estarão intrínsecos ao trabalhador.

Ao estabelecer a cultura organizacional é possível saber como são os ambientes de trabalho. A partir disso, o clima organizacional torna viável entender mais intimamente se as necessidades do trabalhador estão sendo supridas, tendo em vista que o homem está na constante busca pelo sentido do seu trabalho, pelo sentimento de pertença e por um ambiente que proporcione a realização de suas atividades de forma agradável.

## **2.2 Clima organizacional**

O clima organizacional é a percepção que o trabalhador tem diante do ambiente em que está inserido (CHIAVENATO, 2002). O clima que é percebido pelos trabalhadores, mesmo que eles compreendam aspectos diferentes, reflete o comportamento da organização, ou seja, retrata os valores e atitudes organizacionais que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no meio de trabalho (LUZ, 1999).

Brescancini (2008) adiciona que o clima organizacional pode ser sentido como a “atmosfera do ambiente de trabalho” e refere-se ao contrato firmado entre a organização e os funcionários tanto na esfera formal quanto na psicológica. O clima possui impacto direto na qualidade e no ambiente de trabalho que funcionam como um indicador sobre a percepção dos funcionários em relação à organização e é um primeiro passo para se estudar fatores como absenteísmo e turnover, por exemplo.

O clima é a interação dos elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização (SOUZA, 1978).

Mantovani (2010) cita que as empresas possuem fatores que atuam como variáveis organizacionais e a forma como elas se apresentam interfere positivamente ou negativamente no clima. Alguns desses fatores são:

**Quadro 1: Fatores que influenciam o clima organizacional**

Trabalho Desempenhado	O trabalho deve ser bem distribuído para que não exista sobrecarga. Ter o quadro de funcionários completo, o trabalho também deve ser considerado importante ou desafiador.
Remuneração	O salário deve atuar como fator de satisfação e ser compatível com o que é praticado no mercado de trabalho. Deve ser investigado se existe possibilidade de aumento salarial, se é possível viver dignamente com o salário oferecido e se existe planos de cargos e salários.
Benefícios	Devem atuar a favor do clima para corresponder as expectativas dos funcionários
Liderança	Os gestores são fundamentais para o estabelecimento do clima organizacional, seja bom ou ruim, pois a partir do comportamento dos funcionários, com relação ao trabalho, é possível responder a qualidade da supervisão, capacidade técnica, humana, justa e administrativa.
Comunicação	Necessário que a instituição tenha bons canais de comunicação para que todos sejam e se mantenham informados do que acontece no meio organizacional para que seja possível a melhor execução dos trabalhos realizados
Treinamento, Desenvolvimento e Realização Profissional	A empresa deve oferecer oportunidades aos funcionários para sua qualificação, atualização e desenvolvimento.
Possibilidade de Progresso Profissional	Oportunizar o crescimento profissional e dar promoções aos funcionários, além de incentivá-los a aumentarem suas experiências atuando positivamente no clima organizacional.
Relacionamento interpessoal	O bom relacionamento entre os funcionários, entre os funcionários e chefia e a cooperação é um atenuante que elevará o clima organizacional.

Fonte: MANTOVANI (2010).

Esses são apenas alguns de vários fatores que tornam possível avaliar e perceber o clima organizacional dentro da organização; e esses aspectos estão diretamente ligados não só ao clima organizacional, como também a satisfação e motivação dos trabalhadores dentro do ambiente de trabalho.

### 2.3 Motivação atrelada a satisfação

Monrin (2001) revela que é por meio do prazer e do sentido de realização que o homem sente-se satisfeito com o trabalho que executa, e que o emprego que permite exercer os talentos e as competências, além de aprimorar os conhecimentos, desafiar e disponibilizar

autonomia aos trabalhadores, trazem a sensação de satisfação e felicidade, sendo esses o maior objetivo dos funcionários nos dias atuais; a satisfação pessoal vinculada aos seus dias de trabalho.

As características e as diferenças de cada pessoa influenciam na motivação, na satisfação e na produtividade dos trabalhadores. A relação dessas variáveis está associada com as necessidades que os indivíduos desejam; e estas estão associadas a três estados psicológicos: o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade e o conhecimento desempenhado e adquirido no trabalho (MORIN, 2001).

Hesketh e Costa (1980) explanam sobre a teoria de Maslow e pensam a motivação como sendo forças internas. Essas forças levam as pessoas a determinados comportamentos, seja feito de modo consciente ou não. Essas forças são denominadas por Maslow como *necessidades*.

A teoria de Maslow conclui que o homem pensa em suas necessidades de forma hierárquica; e, se elas estiverem suficientemente satisfeitas, entrará em ação outra necessidade de nível mais elevado. A motivação está atrelada à satisfação que esse indivíduo conseguirá, ou seja, a pessoa aumentará os seus esforços para que suas necessidades sejam alcançadas. Por exemplo: alguém que precisa ir ao shopping pagar a conta de luz para não ter a energia de casa cortada, mas antes precisa ir ao banheiro. Ou seja, existe uma ordem hierarquizada de prioridades a serem seguidas (HESKETH e COSTA, 1980, p.60).

Os autores, a partir das teorias de Maslow, trazem a existência de cinco tipos de *Necessidades Básicas* do homem e que estão organizadas em dois níveis: as primárias, aspectos instintivos e vinculados à existência da pessoa, comum aos animais, como necessidades fisiológicas; e as secundárias, comuns aos seres humanos, como a necessidade de socialização, estima, auto realização, etc. De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow elas estão associadas de modo hierarquizado e de preferência humano, sendo elas:

**Quadro 2: Teoria das necessidades**

Fisiológicas	Impulsos básicos de sobrevivência como alimentação, bebida, repouso, sexo, abrigo, etc. Quando existe insatisfação nesse aspecto afeta todas as outras necessidades, pois o indivíduo sofre uma maior urgência em satisfazê-las.
Segurança	Necessidade de se sentir seguro e livre de ameaças, perigos, doenças, desemprego, etc. Quando insatisfeitas essas necessidades o indivíduo entra num estado de emergência para satisfazê-las.
Sociais	Necessidade de pertencer a um grupo social, de amor, de associação, de participação, de afeição e amizade; quando não é possível a satisfação o indivíduo é levado à solidão e antipatia para com os outros.
Estima	Relacionada com a maneira em que o sujeito se vê e a maneira como é visto; nela está a autoconfiança, independência e autonomia. Quando essa necessidade está abalada, o indivíduo tende a produzir sentimentos de inferioridade e de fraqueza perante aos outros e às situações.
Auto realização	Necessidade interior que o indivíduo sente de atingir seu potencial mais elevado. Refere-se à exaltação das aptidões e capacidades, chegar ao ápice, ser mais do que é, ser tudo o que pode ser.

Fonte: HESKETH, J.L. COSTA, M. (1980).

A teoria de Maslow sugere que é muito difícil as pessoas chegarem ao topo, conseguir a auto realização, por ser um estado alcançado por poucos (HESKETH e COSTA, 1980). É interessante perceber que nos contextos atuais está cada vez mais difícil a sensação de auto realização, pois cada vez mais as pessoas estão na constante procura pela felicidade atrelada a mudanças, e as organizações de trabalho, bem como suas culturas organizacionais, não são maleáveis e por isso é perceptível, nos diálogos informais, a falta de motivação e auto realização nos trabalhos exercidos.

Hesketh e Costa (1980) ressaltam que a partir da identificação das necessidades humanas é possível ajudar os administradores a entenderem melhor o trabalhador para que seja possível oferecerem incentivos e alicerces adequados que possibilitem desenvolver o potencial do homem enquanto empregado.

Ribeiro e Oliveira (2016) colocam em pauta outra teoria de motivação, a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg. Essa teoria ressalta que os fatores que envolvem a satisfação e motivação são independentes em relação aos fatores que geram insatisfação. Ou seja, quando se está satisfeito existe uma ausência de insatisfação, e quando se está insatisfeito há ausência da satisfação; visto isso o autor classifica sua teoria em dois fatores: higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos são fatores que não tem elevação significativa de satisfação, mas atuam de modo preventivo para que não exista aumento da insatisfação. Ou seja, esse fator está associado ao clima e ao reconhecimento no trabalho, são aspectos que envolvem o trabalho como um todo: o ambiente, os salários, as diretrizes, políticas da organização, estabilidade no emprego, relações com os colegas, dentre outros.

Fatores motivacionais estão ligados à tarefa que o trabalhador efetua, ao conteúdo de trabalho, ao que ele faz e ao que ele exerce; são os fatores que estão intrínsecos ao trabalho: crescimento profissional, reconhecimento, auto realização; são tarefas que dependem do próprio funcionário executar (RIBEIRO e OLIVEIRA 2016, p.269).

Assim, ao juntar as teorias de motivação e de hierarquização é possível perceber que são paralelas, e que ambas concordam que a realização pessoal é o fator mais importante para a motivação no ambiente de trabalho. Pela pesquisa realizada na FEAAC conseguiu-se perceber os impulsos que motivam e desmotivam os trabalhadores com relação à realização e ao ambiente de trabalho, e foi também possível extrair a partir da prática aspectos que se vinculam com as teorias aqui já ditas.

### **3. METODOLOGIA**

A abordagem deste trabalho se classifica como sendo exploratória. É configurada como qualitativa por apresentar, como assevera Oliveira (1999), um trabalho de forma a visualizar a realidade da entidade, facilitando a compreensão do significado das informações coletadas. Buscar em diferentes autores as suas opiniões e seus relatórios para poder estabelecer correlações para que se possa, então, oferecer o ponto de vista conclusivo (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa qualitativa se caracteriza por identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais (BARTUNEK; SEO, 2002).

A partir disso a pesquisa em questão se caracteriza como sendo do tipo *Survey*, que busca dimensionar a situação de um contexto em particular, restrito à Universidade Federal do Ceará, tendo como universo de estudo específico a Faculdade de Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado – FEAAC, e tendo como população específica os colaboradores de cargo Técnico-Administrativo. Para Mello (2013), o método *Survey* consiste de uma técnica de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro. Mello (2013) esquematiza o processo selecionando as amostras das unidades, sendo a população definida pelo conjunto total de unidades. A amostra deve ser representativa da população e a amostragem aleatória, para garantir que todas as unidades terão as mesmas chances de serem



escolhidas. Para Duarte (2010), as etapas da pesquisa *Survey* consistem usualmente em definir o objetivo da pesquisa, definir a população e a amostra, elaborar questionário, coletar dados, processar dados, analisar os dados e divulgar os resultados, o que se ajusta ao tema proposto para esta pesquisa.

Este trabalho foi desenvolvido em duas etapas. Na primeira, foi realizado um estudo teórico, focado em obras que abordam a temática da motivação nas organizações. Dispondo de tal embasamento, elaborou-se um questionário contendo 31 (trinta e uma) perguntas objetivas. Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho, trata-se do grau de satisfação e motivação dos colaboradores da FEAAC.

A possibilidade de ser anônimo representa uma vantagem sobre a entrevista. Não havendo identificação o pesquisado se sente mais à vontade para responder as questões solicitadas. Também, o entrevistado pode responder o questionário no momento que melhor lhe aprouver, sem interromper ou prejudicar as suas atividades na empresa (BORGES, 1999).

O questionário aplicado abrangeu questões a respeito da vida profissional do colaborador, da estrutura organizacional na qual ele está inserido, os incentivos profissionais aos quais lhe é conferido, ou não, da remuneração, da segurança profissional, do ambiente de trabalho, da cultura organizacional e das assistências médicas e sociais que lhe são fornecidas.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

A Faculdade de Ciências Econômica do Ceará, fundada em novembro de 1938, teve seu início como escola particular e foi federalizada em 1963. Desde então a instituição cresceu rapidamente, transformando-se na Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (FEAAC).

No início da pesquisa foi conversado com os colaboradores sobre clima organizacional e satisfação a fim de introduzir do que se trataria o questionário que foi apresentado e a importância da participação de cada integrante para que a pesquisa fosse realizada.

Os dados da pesquisa possibilitaram fazer uma análise de alguns aspectos relativos à satisfação dos servidores no ambiente da FEAAC. O questionário é constituído de trinta e uma (31) perguntas e três opções de resposta: concordo, discordo e desconheço; a fim de abordar os temas: Vida Profissional, Estrutura Organizacional, Incentivos Profissionais, Remuneração, Segurança, Ambiente de trabalho, Cultura Organizacional e Assistências. Do total de 43, foram recolhidos e analisados 30 questionários dos servidores que se dispuseram a participar desta pesquisa.

De acordo com a análise do instrumento e entrevistas pode-se perceber uma predominância de pensamentos diante a organização e a partir dos aspectos organizacionais que levam, ou não, a satisfação dos trabalhadores.

Cada fator foi avaliado com base nas respostas da pesquisa e foi levado em consideração as entrevistas informais para cada fator.

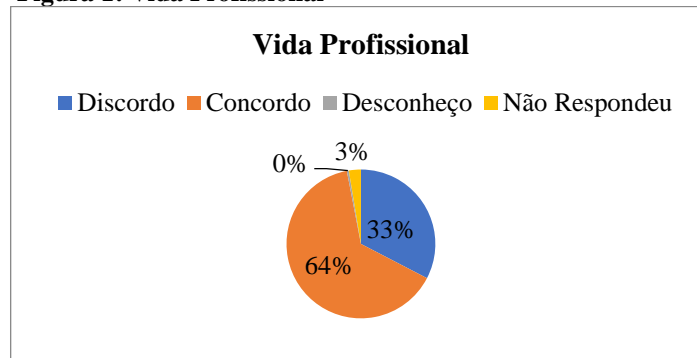
##### **4.1 Vida profissional, segurança e remuneração**

A pesquisa realizada na FEAAC apresentou resultados satisfatórios quanto à vida profissional dos funcionários, pois além da presença do sentimento de satisfação pelo trabalho exercido, também existe um bom relacionamento interpessoal e interdepartamental. Dessa forma, o sentido do trabalho que se constrói institucionalmente possibilita harmonia entre os trabalhadores. O sentido do trabalho, na visão de autores como Hackman e Oldham (1975), vem a partir da capacidade do trabalho possibilitar diferentes tarefas que exijam mais das

competências do trabalhador, dessa forma, o constante desafio e a sensação de desafiar-se instigaria o funcionário a não cair na rotina cansativa e monótona (MORIN, 2011).

Chiavenato (2008) vê no treinamento uma forma de buscar desenvolver as qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. A FEAAC disponibiliza treinamentos para seus funcionários como forma de instruí-los e melhorar suas atividades de trabalho, além disso, oportunizar o funcionário a exercer outras atividades, pois a equipe que realiza alguns dos treinamentos são servidores que dispõe de conhecimentos e facilidade com manejo de grupo ou comunicação. A figura 1 mostra a concordância com relação à satisfação com os aspectos que envolvem a vida profissional dentro do ambiente da FEAAC:

**Figura 1: Vida Profissional**



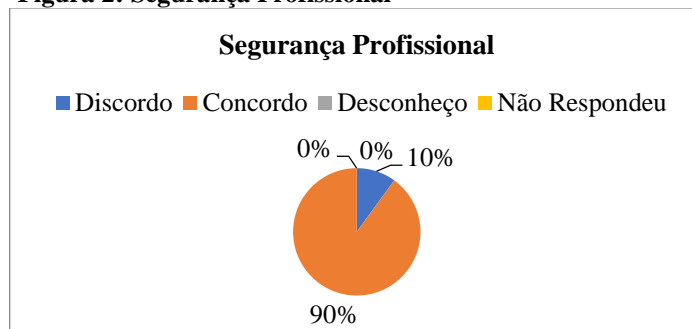
Fonte: dados da pesquisa.

Nesse âmbito, avaliou-se o ambiente de trabalho como um todo. Questões relacionadas ao ambiente físico, instalações, equipamentos utilizados, adequações, instrumentos que favoreciam e desfavoreciam a realização do trabalho dos servidores, como também questões de remuneração.

É importante perceber a relação do homem e trabalho. Como aspecto de análise para satisfação do trabalhador, avalia-se o cuidado e a preocupação que os membros possuem para com a instituição que trabalham; isso também foi algo a ser avaliado na pesquisa, pois pode-se manifestar sinais do clima por meio dessas observações (CHIAVENATO, 2008).

Um aspecto importante a ser avaliado no quesito Vida Profissional é a realidade organizacional pública. A FEAAC, por não ser uma instituição particular, torna o ambiente estável ao colaborador que ali trabalha, pois o vínculo institucional se deu por meio de concursos públicos. Logo, pode-se eliminar uma dimensão cultural presente em outros ambientes de trabalho. Segue a figura 2 que demonstra a porcentagem de funcionários, segundo a amostra colhida, que se sentem seguros com relação aos seus empregos.

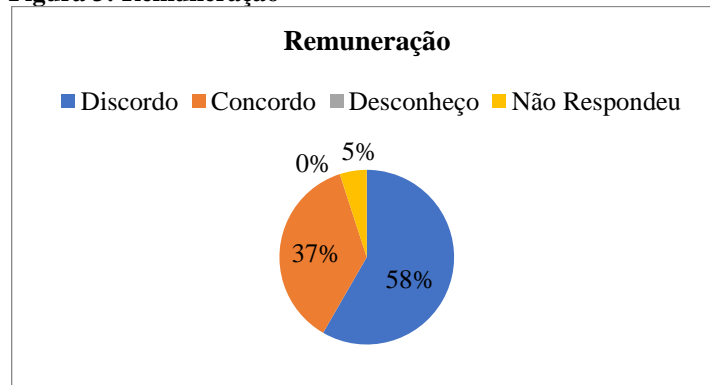
**Figura 2: Segurança Profissional**



Fonte: dados da pesquisa.

Hofstede (1980) elaborou dimensões que fazem parte da cultura organizacional e dentre elas evitar as incertezas, trata-se da existência de preocupações vindas dos empregados com relação à segurança trabalhista, com o seu futuro dentro da organização e se existem ou não projetos que levem ao crescimento desse trabalhador. Para o autor, o grau de ameaça percebida por seus colaboradores reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem, ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. Ver-se na pesquisa que não há esse tipo de preocupação dentro da FEAAC, pois a relação entre servidores e ambiente de trabalho não põe em risco salários e empregos. Esse foi um fator importante ao ser avaliado à satisfação com relação aos aspectos que envolveram sensação e a segurança do trabalho, futuro dentro da instituição, indicação do local de trabalho. A figura 3 demonstra o resultado do quesito Remuneração na pesquisa aplicada:

**Figura 3: Remuneração**



Fonte: dados da pesquisa.

Para Chiavenato (2008) o sistema de recompensa tem o objetivo de incentivar os funcionários a colaborarem com o crescimento da organização, proporcionando também maior grau de comprometimento dos funcionários com a organização. Um dos aspectos mais importante de uma organização é o que se relaciona com a política de retribuição e recompensas dos seus colaboradores. As recompensas representam um custo para a organização, logo é preciso analisar a relação entre custos e benefícios do seu sistema de recompensa, pois devem trazer retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições a ela.

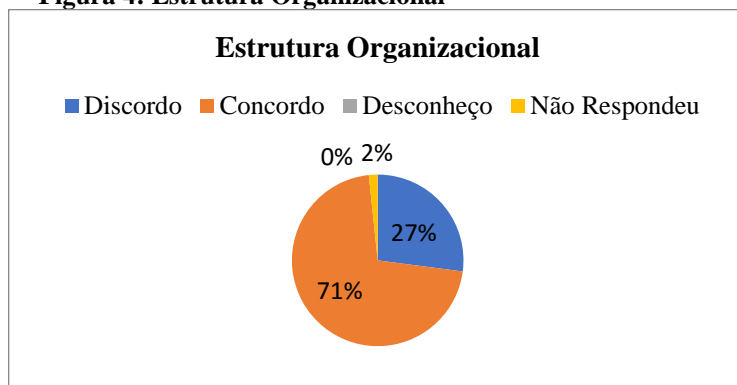
Ao avaliar esse quesito, foi revelado que grande parte dos funcionários não está satisfeita com a remuneração atual por diferentes aspectos que envolvem seus salários. Os dados obtidos em pesquisas informais apontam que para haver crescimento de salário institucional em órgãos públicos é necessário investimento acadêmico, ou seja, o plano de cargos e salários está diretamente relacionado ao esforço do trabalhador em aumentar seu nível de conhecimento; seja investindo em pós-graduação, mestrado, ou doutorado, dessa forma, levando a mudança de salários.

Outra forma possível e passível a mudança de salário, além de também ser reveladora da insatisfação dos servidores com relação às injustiças salariais ou regularização salarial é a ocorrência de greves. É comum por ser órgão público e federal as melhorias salariais, atualizações do piso salarial dos profissionais são orquestradas e ministradas por sindicatos que lutam pelo direito a melhoria dos salários. Chiavenato (2008) revela que a presença de greves é um indicador de clima organizacional, pois mostra uma forma de desapontamento dos empregados com a empresa, seja por estarem vinculadas a descumprimento de obrigações legais por parte das empresas ou pela omissão dos gestores em tomar determinadas providencias com relação a reivindicações dos trabalhadores.

## 4.2 Estruturas organizacionais vinculadas a chefia, ambiente organizacional e cultura organizacional.

A figura 4 apresenta dados relacionados à chefia; 71% dos servidores possuem bom relacionamento com seus chefes imediatos e com sua posição hierárquica, além de acreditarem que seus chefes são aptos a executarem sua função.

**Figura 4: Estrutura Organizacional**

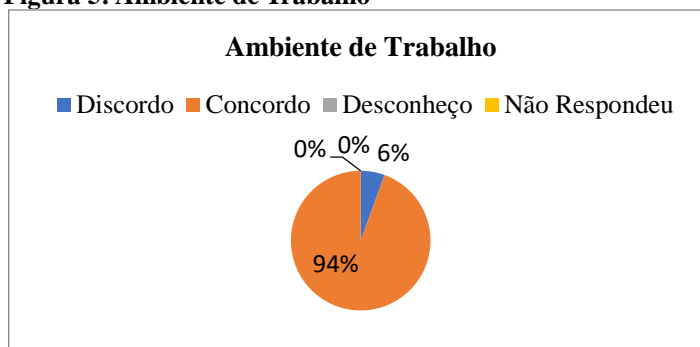


Fonte: dados da pesquisa.

O conceito de liderança é visto como uma necessidade das empresas de ter um representante em cada um de seus departamentos, pois os líderes causam impacto na vida das pessoas e das organizações (CHIAVENATO, 2002). Dentro da FEAAC os cargos de liderança são ocupados por professores, estes são os chefes de departamento e responsáveis pelos servidores do setor específico em que estão inseridos. Os servidores, por sua vez, são concursados de cargos técnicos e não podem exercer cargos de chefia. Na pesquisa foi revelado interesse dos servidores na ocupação de cargos de chefia, contudo os cargos e funções institucionais são bem estabelecidos e segmentados. Existe, por parte de uma minoria, reclamações no que diz respeito a mudança com relação a esse tipo de seleção, porém visto o trabalho executado por todos (chefia e servidores) se deu por meio de seleção dos concursos. A mudança depende grande parte do próprio trabalhador em vislumbrar onde quer estar e trabalhar.

No âmbito autonomia dentro do trabalho, esse independe da chefia. O processo de mais autonomia se torna difícil, pois não compete ao âmbito dos chefes imediatos e sim aos processos burocráticos institucionais, que por sua vez demandam de organização e questões federais que transcendem aos poderes dos responsáveis dos setores. Estes estão, segundo as pesquisas informais, sempre abertos e dispostos a escutar opiniões dos funcionários. Esses dados nos levam a figura 5 sobre Ambiente Organizacional:

**Figura 5: Ambiente de Trabalho**



Fonte: dados da pesquisa.

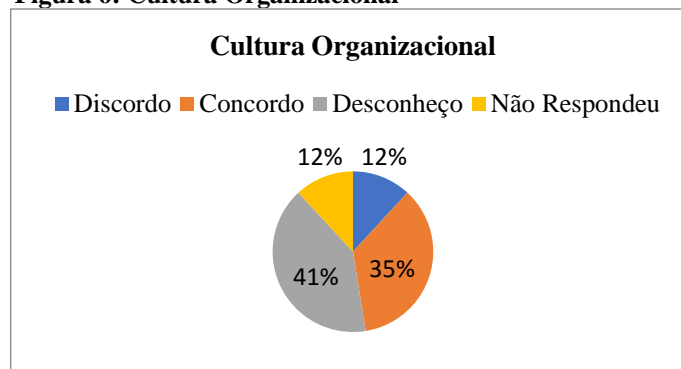
O ambiente organizacional relaciona-se diretamente com o clima do local, sendo avaliado o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho tanto do mesmo como de outros setores, além de avaliar questões voltadas às relações interpessoais e como elas contribuem para o trabalho dos servidores.

Como demonstrado na figura e revelado nas pesquisas informais, existe um índice alto de satisfação com relação à cooperação, afetividade e parceria entre os profissionais que trabalham na instituição. A boa comunicação é determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação (MAXIMIANO (2007).

O ambiente de trabalho favorável ao servidor se torna algo característico da cultura criada pela FEAAC. Membros da instituição relataram que são diferentes o clima e o ambiente de trabalho se comparado a outras sedes da UFC. Desse modo é possível concretizar ainda mais que a cultura pode favorecer ou não o trabalho desempenhado pelos colaboradores.

A figura 6 retrata como a Cultura Organizacional relaciona-se com questões que abordam favorecimento da cultura com relação às atividades de trabalho e a existência de atividades complementares que proporcionam aos colaboradores o melhor desempenho de suas funções.

**Figura 6: Cultura Organizacional**

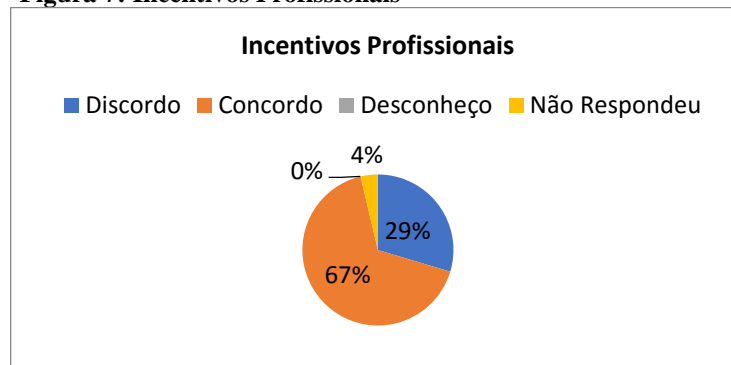


Fonte: dados da pesquisa.

Na figura 6 é demonstrado que 35% dos colaboradores concordam que a cultura organizacional contribui para efetivação do trabalho, 12% discordam que há influência da cultura na realização as atividades, outros 12% não responderam e 41% desconhece quando falado sobre o assunto em questão. Nesse subsistema, foi levantado questionamentos a respeito da existência de práticas culturais da FEAAC em proporcionar atividades complementares (esporte e cultura). Portanto as atividades existentes na faculdade são de comum uso entre alunos e servidores, não havendo segmentações. Muitos servidores desconhecem que essa prática faz parte do seu lazer no ambiente institucional.

### **4.3 Incentivos profissionais e assistência**

Os aspectos relacionados à motivação dos funcionários, a escuta da chefia com relação às demandas dos servidores, a iniciativa dos servidores em expor ideias e sugestões, como também o incentivo da chefia e encorajamento por parte da instituição aos trabalhadores a se capacitarem, estão presentes na figura 7:

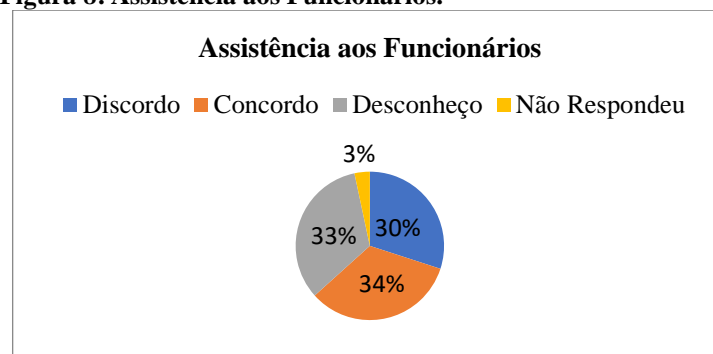
**Figura 7: Incentivos Profissionais**

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa revelou o costume da exposição de opiniões e sugestões à chefia como sendo uma prática comum dentro da instituição e que 67% sentem-se ouvidos ao expor ideias e sugestões. Contudo é importante colocar que algumas questões não competem a decisões da chefia. Como já mencionado, em instituições públicas há presença de burocracias que não podem ser resolvidas com o chefe imediato, como questões relacionadas à remuneração. Contudo é salientado que a facilidade na comunicação proporciona relações de confiança e clima harmônico entre o chefe e o funcionário, tornando a comunicação uma via para resoluções de problemas e com isso acarretando no incentivo à otimização do espaço de trabalho; além de possibilitar que os servidores desenvolvam iniciativa para melhoria de suas próprias atividades por meio de ideias pessoais que facilitem e acrescentem em seu serviço.

Com relação à capacitação dos funcionários por parte da instituição, foi mostrado nos indicies que 29% dos funcionários se sentem fragilizados com relação a esse aspecto. A instituição está frequentemente treinando seus servidores, contudo o plano de cargos e carreiras está vinculado às atividades complementares, mas não há vagas suficientes para todos os interessados e os servidores precisam estar sempre atualizados com os treinamentos para exercerem melhor suas atividades. Portanto é um fator que está diretamente ligado às suas produções e capacitação pessoal para desenvolver as atividades de trabalho.

Por fim, a figura 8 apresenta o assistencialismo da instituição para com seus funcionários, benefícios relacionados a assistência médica tais quais: médicos, odontologia, psicólogos, etc.

**Figura 8: Assistência aos Funcionários.**

Fonte: dados da pesquisa.

Vinculado ao trabalho, 34% dos membros estão satisfeitos e acreditam que a assistência fornecida pela instituição favorece a execução das suas atividades. Outros 33% desconhecem a existência desse tipo de assistência na instituição. 30% dos servidores discordam e não veem como interferência a presença ou falta da assistência nos aspectos vinculados ao trabalho e 3% dos participantes não expuseram suas opiniões.

É importante destacar que além do serviço básico proporcionado pela instituição os servidores recebem auxílio financeiro voltado à saúde, com finalidade de dar maior autonomia ao servidor na escolha do seu plano de saúde.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar a cultura e clima organizacional torna-se possível compreender a relação do trabalho e da afetividade que os servidores têm na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC). A pesquisa possibilitou uma visão geral de como é a realidade e o reconhecimento desses funcionários, das suas motivações, interesses e dificuldades no serviço. O resultado da pesquisa foi positivo, pois na maioria dos subsistemas avaliados percebeu-se a satisfação da maior parte dos servidores, podendo ser comprovado o bom clima organizacional presente na FEAAC.

Também se tornou possível ampliar a visão com relação às necessidades dos servidores por mais vagas nos treinamentos que são disponibilizados, além dos seus interesses nos cargos de chefia. Contudo foi entendido que a motivação pelo clima não é o único fator que leva ao crescimento do servidor dentro da instituição, pois precisa haver interesse pessoal para crescimento no ambiente de trabalho. Identificou-se uma certa estagnação por parte do servidor, que mesmo possuindo interesse por melhores salários e inserido em um ambiente de trabalho estável, com incentivos ao seu desenvolvimento, não mostra uma iniciativa por buscar algum complemento em seu salário, como uma graduação ou uma especialização.

Observou-se como limitação, o fator de disponibilidade dos funcionários em responder ao questionário. Como sugestão para futuros estudos na área de Cultura e Clima Organizacional, seria interessante realizar uma avaliação nos diferentes ambientes da instituição, para que possibilite entender melhor se a cultura favorece o mesmo clima em toda a universidade. Dessa forma, possibilitaria fazer um comparativo entre os campi da universidade, verificando se existe homogeneidade entre eles.

## REFERÊNCIAS

- ABBOUD, M. **Dissertação de Mestrado apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 1980.** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10114/1198103488.pdf?sequence=1>> Acesso em: 09 maio 2017.
- AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. **O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho** Cad. psicol. soc. trab. v.9 n.2 São Paulo, 2006.
- BARTUNEK, J. M.; SEO, M. *Qualitative research can add new meanings to quantitative research.* *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n.2, p.237-242, 2002.
- BUENO, M. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUARTE, A.W.B.D. *Survey.* In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M.F. **DICIONÁRIO: Trabalho, profissão e condição docente.** Belo Horizonte: FMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/pdf/203.pdf>> Acesso em: 04 maio 2017.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Histórico e Missão**. Disponível em: <http://www.feaac.ufc.br/sobre-a-feaac/12-historico-e-missao> Acesso em: 10 maio 2017.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 159-170, 1975.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T.P.M. **Construção de um instrumento para satisfação no trabalho**. Ver. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 20(3):59-68, jul./set.1980. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05](http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05) Acesso em: 10 maio 2017.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANTOVANI, A.P. **Avaliação do Clima Organizacional e comprometimento das equipes**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 7, n.1, - p. 07-15, jan./jun. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, C. (Org.). **Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey**. Aula 09 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. Disponível em: [http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/SlidesMestrado/Metodologia\\_Pesquisa\\_2013-Slide\\_Aula\\_9\\_Mestrado.pdf](http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/SlidesMestrado/Metodologia_Pesquisa_2013-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf). Acesso em: 08 maio 2017.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo, v41.n3.p.8-19. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. 2001 Disponível em: <http://scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf> Acesso em: 04 maio 2017.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RIBEIRO, M.; OLIVEIRA, E. **Motivação no Setor Público: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**. Revista Transformar. 8ª edição p 264-282, 2016. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67/63> Acesso em 10 maio 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SOUZA, E.L.P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre, 1978.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2.Ed. Porto Alegre: Artemd, 2014.