



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

**JAQUELINE DA PAIXÃO DE ALMEIDA**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – CAMPUS V**

SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2021

**JAQUELINE DA PAIXÃO DE ALMEIDA**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – CAMPUS V**

Monografia apresentada ao curso de Administração na Universidade do Estado da Bahia - campus V, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Daisy Lima de Souza Santos.

SANTO ANTÔNIO DE JESUS

2021

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Dados fornecidos pelo autor

A447m

Almeida, Jaqueline da Paixão de

Motivação e clima organizacional: um estudo de caso na universidade do estado da bahia – Campus v / Jaqueline da Paixão de Almeida . – Santo Antônio de Jesus, 2021.

49 fls.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Me. Daisy Lima de Souza Santos

Trabalho de conclusão de curso ( Graduação) - Universidade do Estado da Bahia.  
Departamento de Ciências Humanas, *Campus V*. Colegiado de Administração. Santo Antônio de Jesus, 2021.

Inclui Referências.

## TERMO DE APROVAÇÃO

### CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB) DCH CAMPUS V

JAQUELINE DA PAIXÃO DE ALMEIDA

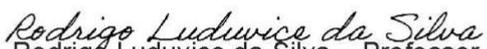
Monografia submetida à Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas – Campus V, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, composta pela seguinte banca examinadora:

Aprovado em: 13/07/2021.

Banca Examinadora:

  
Profa. Me. Daisy Lima de Souza Santos – Professora Orientadora  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

  
Prof. Dr. João Evangelista do Nascimento Neto – Professor Avaliador  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

  
Prof. Me. Rodrigo Luduvica da Silva – Professor Avaliador  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e por me ajudar a enfrentar e superar todos os obstáculos encontrados até aqui.

Agradeço a minha mãe Carminha e ao meu pai Antônio, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e me dando apoio.

Agradeço à minha orientadora Daisy Lima pela parceria, ensinamentos e correções, que foram muito importantes para que eu chegasse até aqui.

Agradeço também a todos professores do campus V, que me auxiliaram e dividiram seus conhecimentos comigo para que eu pudesse desenvolver esta pesquisa.

“Nosso futuro é dedicado pelas decisões que tomamos e não pelas desculpas que damos”

(Tiago Brunet)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação do clima organizacional com os fatores motivacionais internos dos servidores da UNEB na realização de suas tarefas e identificar como essa relação interfere no dia a dia dos seus colaboradores, e nos resultados obtidos pela organização. Algumas teorias motivacionais, como as (teorias das necessidades humanas) de Abraham Maslow, (dos Dois fatores) de Frederick Herzberg e as (teorias X e Y) de Mc Gregor, foram abordadas na pesquisa, assim como pensamentos de autores que argumentaram e contribuíram sobre assuntos referentes ao clima organizacional e motivação, para o melhor entendimento e discussão dessa pesquisa. O estudo levou em consideração as perspectivas e opiniões dos colaboradores permanentes e temporários ativos no Campus V da UNEB. Como instrumento de coleta de dados, foi o utilizado o questionário, no qual foram consideradas afirmações referentes a 5 fatores internos ao ambiente de trabalho. O tipo de pesquisa abordada foi a descritiva com abordagem qualitativa por meio de estudo de caso, as análises foram realizadas por meio da estatística descritiva com uma adaptação da Escala de clima organizacional (ECO) de Martins (2004). Os resultados apontaram que fatores como: Liderança, Autonomia, Ambiente de trabalho e Trabalho em equipe, ajudam a manter um bom clima organizacional na instituição.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Motivação; Organização.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the relationship of organizational climate with the motivation of employees of the state University of Recôncavo Bahia (UNEB) in carrying out their tasks and to identify how this relationship interferes in the daily lives of its employees, and in the results obtained by the organization. Some motivational theories, such as Abraham Maslow's two factors theories and MC Gregor's X and Y theories, were addressed in the research, as well as thoughts of authors who argued and contributed on issues related to organizational climate and motivation, for a better understanding and discussion of this research. The study took into account the perspectives and opinions of permanent and temporary employees working on campus V of UNEB, as a data collection instrument, the questionnaire was used, in which statements regarding 5 factors internal to the work environment were considered. The type research addressed was descriptive with a qualitative with a qualitative approach through a case study, the analyzes were performed using descriptive statistics were performed using descriptive statistics with an adaptation of the organizational Climate Scale (ECO) by Martins (2004). The results showed that factors such as: leadership, Autonomy, Work environment and team work help to maintain a good organizational climate in the institution.

**Key-words:** Organizational climate. Motivation. Organization.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos servidores.....	29
Gráfico 2 - Faixa etária.....	30
Gráfico 3 – Escolaridade.....	31
Gráfico 4 – Categoria funcional.....	31
Gráfico 5 – Função.....	32
Gráfico 6 – Feedback do líder imediato.....	33
Gráfico 7 – Suporte do líder.....	34
Gráfico 8 – Preocupação do líder com a instituição.....	34
Gráfico 9 - Satisfação do colaborador com sua remuneração.....	35
Gráfico 10 - Proporcionalidade do salário com o trabalho exercido.....	36
Gráfico 11 - Bem-estar físico e mental dos servidores.....	37
Gráfico 12 - Clima organizacional do departamento.....	37
Gráfico 13 - Conforto físico.....	38
Gráfico 14 - Autonomia nas tomadas de decisões.....	39
Gráfico 15 - Execução de atividades.....	39
Gráfico 16 - Trabalho em equipe.....	41
Gráfico 17 - Cooperação entre os colegas no setor.....	41

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Tipos de clima organizacional.....	19
Quadro 2 - Fatores de mensuração do clima organizacional.....	26
Quadro 3 - Número total de servidores por categoria.....	28
Quadro 4 - Resumo das afirmações (Escala de Clima Organizacional).....	42

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Os três níveis da cultura organizacional.....	17
Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	23

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	17
<b>2.3.1 Diferença entre clima organizacional e Cultura Organizacional</b>	<b>19</b>
2.4 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	20
2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS	22
<b>2.5.1 Teoria das necessidades humanas ou hierarquia das necessidades de Maslow</b>	<b>22</b>
<b>2.5.2 Teoria dos dois fatores</b>	<b>24</b>
<b>2.5.3 - Teoria X e Y de McGregor</b>	<b>25</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>26</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO (OBJETO DO ESTUDO)	27
<b>3.1.2 Missão da instituição</b>	<b>27</b>
<b>3.1.3 Visão da instituição</b>	<b>27</b>
<b>3.1.4 Campus V – Santo Antônio de Jesus</b>	<b>28</b>
<b>4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>30</b>
4.1 - PERFIL DOS RESPONDENTES	30
4.2 - FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	33
<b>4.2.1 - Liderança</b>	<b>33</b>
<b>4.2.2 - Remuneração</b>	<b>36</b>
<b>4.2.3 - Ambiente de trabalho</b>	<b>37</b>
<b>4.2.4 - Autonomia</b>	<b>39</b>
<b>4.2.5 - Trabalho em equipe</b>	<b>41</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>

**REFERÊNCIAS**

**46**

**APÊNDICE**

**49**

## INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho tem sido fundamental para o desempenho profissional dos colaboradores e para proporcionar retornos positivos à organização (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018). Neste sentido, empresas procuram maneiras de incentivar seus colaboradores, melhorando o clima da instituição, ou apresentando benefícios/incentivos aos mesmos, para que dessa forma, o ambiente se torne mais agradável e conseqüentemente seus funcionários se sintam mais motivados. Por essa razão, o clima organizacional é um assunto bastante abordado por alguns autores que buscam soluções para a melhoria e empoderamento (*empowerment*) dos líderes e seus liderados, e procuram explicar a importância da relação entre a motivação e o clima organizacional para a construção de uma instituição de sucesso.

Os gestores, por sua vez, têm o desafio de buscar alternativas para tornar o clima harmônico, pois o mesmo influencia não só a motivação do trabalhador, mas também a sua produtividade (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017). Existem vários fatores que precisam ser levados em consideração e que motivam os colaboradores de uma empresa como: incentivos financeiros, promoções, capacitações, modelo de gestão, ascensão profissional e clima organizacional. O clima organizacional é um conjunto de percepções (positivas e negativas) que um colaborador tem a respeito da organização e a satisfação das suas expectativas em relação à ela, podendo impactar direta ou indiretamente nos processos. Dessa forma se um colaborador consegue perceber a empresa de forma positiva a tendência é que o clima seja bom, caso contrário a tendência é que seja ruim (SILVA *et al.*, 2017).

É fundamental que os colaboradores estejam em um ambiente agradável, se sintam parte da instituição e o mais importante, se sintam motivados para isso (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017). Por essa razão, o tema escolhido tem o intuito de estudar e analisar a relação do clima organizacional com os fatores motivacionais dos servidores de uma universidade pública do Estado da Bahia na execução e realização de suas tarefas e trazer propostas de melhorias para a universidade à qual foi feita a pesquisa. Algumas teorias de autores como Maslow (teoria das necessidades humanas), Frederick Herzberg (teoria dos dois fatores) e outros, serão citadas ao longo da pesquisa, com o propósito de ajudar a entender essa relação de motivação e clima organizacional, trazendo embasamento teórico para análise, discussão, argumentação e sugestões de melhorias para o ambiente.

Entender a relação entre o clima organizacional e a motivação é essencial, pois com um clima saudável e harmônico as necessidades internas e externas podem ser supridas. Dessa forma, tanto os colaboradores como os clientes ficam satisfeitos, trazendo assim melhorias no atendimento e nos serviços prestados (JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009). Neste sentido, o objeto de estudo dessa pesquisa é o Campus V da Universidade do Estado da Bahia, no qual a pesquisadora é discente do curso de Administração.

Segundo Antonio Carlos Gil (2008, p.33) “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. Visto que o Clima organizacional interfere diretamente nas relações profissionais e pessoais dentro de uma organização, é importante entender a forma como este afeta a convivência e desempenho dos colaboradores. Diante disso, emerge o seguinte questionamento: **de que forma o clima organizacional na Universidade do Estado da Bahia, DCH V, contribui para a motivação dos seus servidores?**

Neste contexto o objetivo geral é analisar a relação do clima organizacional com os fatores motivacionais internos dos servidores da UNEB estudada. Para alcance do objetivo proposto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Listar os principais fatores motivacionais para os colaboradores;
- b) Analisar a imagem que os servidores têm da instituição;
- c) Propor sugestões de melhoria para o clima organizacional da organização.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além dessa introdução: o segundo capítulo apresenta conceitos e definições sobre gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, motivação e teorias motivacionais. No terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso, com o levantamento de dados primários por meio de questionário. No quarto capítulo análise dos resultados e discussão. E para finalizar, serão apresentadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa seção apresenta a fundamentação teórica, usada como base para subsidiar a pesquisa sobre o clima organizacional e a sua relação com a motivação dos servidores. O objetivo é evidenciar a relação dessas duas variáveis, conceituar e discutir os elementos que têm relação com esta pesquisa (BARROS; MELO, 2016).

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (2005, p.12) “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. A Gestão de pessoas é uma área que como o próprio nome já diz, tem a finalidade de gerir pessoas em uma organização, alinhando os interesses da empresa com a dos seus funcionários para que ambos tenham objetivos em comum.

O comportamento humano dentro das organizações tem influência de fatores internos como: políticas internas, liderança, estrutura do ambiente, relacionamento com a equipe e gestor e outros. E fatores externos como: legislações, política, economia e cultura (FISCHER, 2005). Com a crescente velocidade de informações e tecnologias que são disponibilizadas, as empresas precisam ser flexíveis, inovadoras e cada vez mais buscar alternativas para se destacarem em relação aos seus concorrentes; os colaboradores têm um papel fundamental neste processo, já que o capital humano e intelectual é o diferencial competitivo nas instituições.

Segundo Girardi e Dalmau (2015, p.60) “há a preocupação de agregar valor ao cliente interno, educá-lo e capacitá-lo continuamente e recompensá-lo pelo bom desempenho para o seu comprometimento com os resultados da organização”. As pessoas são muito importantes para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, por isso, elas devem ser acolhidas, respeitadas, treinadas, orientadas e ter incentivos motivacionais na realização de suas atividades. Ao longo dos anos, o papel da gestão de pessoas deixou de ser apenas burocrático e passou a ser sistemático e desempenhar diversas funções simultâneas, passando a ser conhecido como Gestão Estratégica de Pessoas (RAHN; WEBER, 2019).

Cada empresa tem um jeito particular de conduzir o seu pessoal, seja ela pública ou privada, e isso tem relação com a cultura e valores que elas têm, ou em alguns casos, desenvolvem ao longo do tempo. Por sua vez, os profissionais que trabalham na área de Gestão de pessoas têm o objetivo de criar mecanismos para estabelecer uma boa relação com os colaboradores e desenvolvê-los, melhorando dessa forma o clima organizacional da empresa.

No setor público, os gestores também precisam exercer um papel de facilitadores na sua esfera de atuação, juntamente com a Gestão de pessoas, para que, dessa forma, eles proporcionem aos seus servidores um ambiente propício para a realização de um bom trabalho (BICHETT; VARGAS, 2021). Geralmente em empresas públicas não é o gestor imediato que cuida das questões referentes aos recursos humanos e sim, o setor de Gestão de pessoas, porém é preciso que se tenha um alinhamento entre as partes para se buscar os objetivos comuns.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de ideias, costumes, crenças, valores, linguagens e elementos visíveis, invisíveis e/ou ocultos de uma organização (CHIAVENATO, 2010). Essas crenças e valores influenciam a motivação e desempenho dos colaboradores, podendo afetar a produtividade e o desempenho na instituição. Os elementos invisíveis da cultura organizacional incluem as experiências pessoais, profissionais e institucionais, a filosofia e os valores. Normalmente, esses componentes são compartilhados por meio de comportamentos, costumes, rituais, regras não escritas por meio da identidade (quem somos enquanto organização) e da imagem (como somos vistos enquanto organização), durante o funcionamento interno e também nas interações com o ambiente externo (DEMAREST; EDMONDS; GLASER, 2019).

A cultura organizacional tem relação com a missão, visão e valores de uma empresa e geralmente norteiam a direção das atividades que são realizadas e o perfil dos clientes e colaboradores que atuam ou serão contratados pela organização. Segundo Chiavenato (2010, p.173) “a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização”.

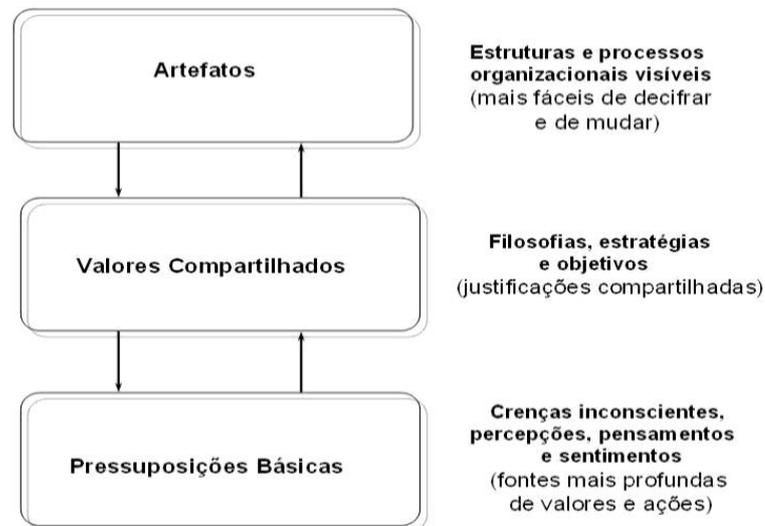
Os colaboradores além de serem estimulados a absorver e se adaptarem com a cultura da organização à qual estão inseridos, eles também auxiliam e influenciam de forma direta ou indireta na mudança da cultura do ambiente interno (UNGARI; RODRIGUES, 2020). Em algumas empresas principalmente as tradicionais e públicas há uma resistência maior em relação às mudanças culturais e em muitas vezes elas dificilmente acontecem. Já em outras as mudanças acontecem mais rapidamente e é vista de forma positiva. Isso acontece porque cada empresa possui uma cultura individual, e é essa cultura que cria a identidade da organização, determinando os seus princípios e em muitos casos influenciando no clima organizacional.

As organizações públicas possuem algumas especificidades em relação a algumas questões, principalmente em relação ao modelo de gestão e a cultura. Existem 4 tipos de cultura na esfera pública, são elas: cultura de política ou de poder, burocrática, compreensiva e híbrida. Algumas decisões podem ter critério político, como apadrinhamento ou relações de privilégios e favorecimentos pessoais, causando descontentamento e frustrações em alguns servidores. Porém, existem casos em que se predomina a hierarquia e a meritocracia técnica, justamente para neutralizar os efeitos da cultura política e de poder. Na cultura compreensiva foca na gestão pública mais atual e é voltada para o cidadão e a cultura híbrida é a junção de todas as culturas. (ZAGO et al, 2000).

No contexto organizacional, falar de cultura refere-se à personalidade da organização, isto é, de como se faz ou como acontecem às coisas na empresa (DEMAREST; EDMONDS; GLASER, 2019). Quando se fala em cultura de uma organização, se tratam dos valores, atitudes, convicções, comportamentos e práticas das pessoas que compõem o corpo organizacional. Conhecer a cultura de uma organização é inteirar-se do comportamento interno da empresa, compreendendo suas relações, suas regras não ditas ou não documentadas, os interesses dos líderes e funcionários, bem como permite elaborar estratégias eficientes e eficazes para o bom desempenho dessa organização.

Compreende-se que a cultura organizacional tem três componentes fundamentais, são eles: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Sendo artefatos: as coisas concretas, perceptíveis que as pessoas conseguem ver, ouvir ou sentir. Os valores compartilhados: são os valores que as pessoas têm como importantes e definem a forma como elas fazem o que fazem. Já as pressuposições básicas são as crenças, sentimentos e percepções que as pessoas acreditam e que norteiam a forma de conduzir as suas atividades (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1 - Os três níveis da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Chiaventato (2010)

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é o conjunto de percepções e relações no ambiente de trabalho, que indica a satisfação ou insatisfação dos empregados e que tem influência direta com a motivação dos mesmos (SILVA et al., 2017). Dessa forma, o clima é um instrumento de muita importância, para medir o grau de comprometimento e nortear o comportamento dos colaboradores (GOMES; PICCHIAI, 2018).

O clima organizacional representa o “[...] ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (CHIAVENATO, 2014, p. 122). Mais especificamente, o clima resume a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional interno. Ou seja, como a organização é percebida ou experimentada pelos funcionários, influenciando, por conseguinte, seus comportamentos e, portanto, a cultura.

É importante que seja feito nas empresas o levantamento de opiniões através de questionários e feedback para obter informações no sentido de avaliar o clima da organização, pois a partir daí medidas corretivas podem ser tomadas com o intuito de deixar o espaço de trabalho mais harmônico e agradável, podendo proporcionar ganhos não só para o colaborador, mas também para toda a organização. Segundo Gomes e Picchiali (2018, p.90),

Realizar a pesquisa do clima organizacional significa obter um mapeamento das implicações que ocorrem no ambiente de trabalho, possibilitando a resolução de irregularidades, que causam conflitos e permite que as organizações assegurem a

satisfação dos colaboradores, por meio da qualidade de vida, do relacionamento interpessoal e do estímulo ao equilíbrio profissional e pessoal.

O clima organizacional sofre influência positiva ou negativa de fatores internos e externos da organização, como fatores internos têm-se: as relações interpessoais, a valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho, os tipos de gestão, a estrutura da empresa, salários e outros. Já os externos são: leis, política, concorrentes, fornecedores e outros. Os fatores internos e externos, juntamente com o clima, determinam o comportamento dos funcionários na organização (SANCHES; CASTRO, 2015).

O clima também sofre variações de acordo com o grau de motivação dos funcionários de uma instituição, pois o clima organizacional tem uma relação direta com a motivação e interação da equipe. Por isso, conhecer o clima da empresa é essencial para entender o comportamento dos colaboradores (SANCHES; CASTRO, 2015).

Para analisar e compreender o clima organizacional, Bispo (2006) apresentou em sua pesquisa, os principais tipos de climas a partir das características, das percepções e dos sentimentos dos funcionários, vide quadro 1.

Quadro 1. Tipos de clima organizacional

<b>Desfavorável</b>	<b>Neutro (mais ou menos)</b>	<b>Favorável</b>
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração com a empresa/funcionários	Baixa integração com a empresa/funcionários	Alta integração com a empresa/funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucessos nos negócios

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

O Quadro 1 demonstra, sobretudo, que um clima organizacional mais ou menos, apesar de ser chamado de neutro, requer diagnóstico por parte da organização. Esse tipo de clima revela possibilidades de direcionamento para rejeição e insatisfação dos funcionários, isto é, demonstra que algo não está indo bem e, portanto, requer a implantação de políticas e ações

para que não se torne um clima totalmente desfavorável. Além disso, um clima considerado desfavorável prejudica a produtividade dos colaboradores e causa desconforto entre eles, ao mesmo tempo que um clima favorável é sinônimo de motivação e alta produtividade.

Para Cardoso (2017), a avaliação do clima é fundamental para as organizações que desejam mais produtividade e se preocupam com a qualidade do ambiente organizacional. Logo, quaisquer que forem os resultados da pesquisa, é preciso elencar estratégias visando à melhora da satisfação; caso o clima seja favorável, ainda assim ações estratégicas são necessárias para que o clima positivo perdure.

### **2.3.1 Diferença entre clima organizacional e Cultura Organizacional**

A cultura organizacional faz parte da missão da empresa, e é o conjunto de valores, crenças e normas que as pessoas seguem e acreditam dentro de uma organização, podendo interferir no estilo, nos resultados e no modo de desenvolver as atividades (CHIAVENATO, 2010). A cultura organizacional norteia os colaboradores sobre a maneira esperada que os mesmos devem agir dentro da organização, fazendo com que haja uma estreita relação entre a motivação do colaborador e as metas e políticas da empresa. Ela pode ser mudada gradativamente ao longo do tempo, mas vale ressaltar que quanto mais tradicional ou familiar for a organização mais difícil será a mudança dos costumes e cultura.

Segundo Chiavenato (2010, p.172) “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”. Já o clima organizacional é um método utilizado pelas instituições para medir o grau de satisfação e motivação dos colaboradores, isso significa dizer que o clima organizacional é a forma ou percepção que os colaboradores têm da própria empresa a qual prestam serviços, e devem ser analisados periodicamente, pois ele funciona como uma ferramenta que auxilia os gestores e líderes a identificar possíveis insatisfações ou satisfações dos colaboradores (MACENA; BASTOS, 2018).

É importante que toda organização tenha o hábito de fazer pesquisas de clima organizacional em um intervalo de tempo, com o intuito de melhorar a comunicação entre os funcionários e o setor de Recursos humanos ou o próprio gestor da empresa e também para resolver possíveis conflitos internos. Segundo Luz (2005, p.20 apud BARROS; MELO, 2016, p.4) “existe uma relação de causalidade entre clima e cultura organizacionais, onde se pode afirmar que a cultura é a causa e o clima a consequência”.

A principal diferença entre a cultura e o clima organizacional é que enquanto o clima organizacional pode sofrer mudanças com mais facilidade e pode ser usado como uma ferramenta para pesquisa e melhoria das relações na empresa. A cultura tem uma maior resistência à mudança, pois em muitos casos alguns costumes, crenças e valores se perpetuam por várias gerações, sendo difícil a possibilidade de mudança cabendo aos trabalhadores se adaptarem (GOMES; PICCHIAI, 2018).

A cultura na maioria das vezes é o motivo pelo qual a empresa age de determinada forma e molda a missão da organização, sendo mensurada de forma qualitativa, já o clima organizacional é mensurado de forma quantitativa, através de questionários aplicados e pesquisas de satisfação (ARAÚJO, et al. 2017). Para atingir seus objetivos, uma organização precisa estar com um clima bom e seus funcionários devem estar em harmonia, buscando atingir as metas e propósitos estimados pela organização.

## 2.4 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Motivação é o conjunto de ações e atitudes que influenciam as pessoas a agir de uma determinada forma, ela vai muito além do ambiente de trabalho e pode ter relação com o psicológico e sonho das pessoas. A motivação não depende somente da vontade do líder ou gestor em querer motivar a equipe, mas sim da pessoa que recebe os estímulos ou incentivos (SILVA, et al 2017). Nesses casos, ela é considerada uma energia intrínseca de cada indivíduo, não podendo ser compartilhada, levando em consideração que cada um possui metas, sonhos e satisfações particulares.

Dentro das organizações existem os fatores internos que estão ligados às relações superior-subordinado e ao ambiente organizacional que impulsionam a motivação, como: ambiente de trabalho com condições adequadas para o colaborador, valorização dos funcionários, incentivos financeiros, boa relação com os gestores e colegas de trabalho e um clima organizacional saudável. A motivação é um sentimento ou sensação que faz uma pessoa ou grupo de pessoas agirem de determinada forma ou realizar uma ação específica ou desenvolverem algum tipo de comportamento (SILVA et al 2017).

Ter fatores adequados que contribuam para a motivação no ambiente de trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa e da motivação extrínseca e a satisfação de seus subordinados, pois cada indivíduo age de uma determinada forma com base nos objetivos que ele deseja alcançar e no atendimento de suas necessidades (BICHETT; VARGAS, 2021). O

gerenciamento da motivação extrínseca e intrínseca deve ser priorizado pelos gestores, tendo em vista que eles precisam conhecer os motivos que levam a motivação dos seus funcionários de forma geral.

Os colaboradores motivados tendem a se sentir parte da empresa, desenvolvendo dessa forma suas atividades da melhor maneira possível, trazendo benefícios e impactando nos resultados da mesma. Cabem aos gestores dentro desse ciclo empoderar seus colaboradores para que eles possam tomar decisões e ter autonomia nas suas atividades, esse processo é conhecido como Empowerment e segundo Chiavenato (2010. p.190) "trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização". Cabem também aos gestores e líderes que estão à frente do processo de gestão entender a relação dos fatores de motivação com o clima organizacional da empresa e buscar melhorias para esse ambiente para que dessa forma aumenta-se a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Segundo Luiz, Bertoni e Machado (2019, p.36) "é o ambiente interno que os colaboradores frequentam e se relacionam, sendo favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e nocivo quando são frustradas". A pesquisa de clima organizacional é indicada nesses casos como uma ferramenta para identificação desses fatores e assim o gestor pode apresentar medidas de melhorias.

## 2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Desde a década dos anos 50 as tentativas para conceituar o termo "motivação" foram aumentando gradativamente. A partir daí, Teorias importantes foram criadas e autores como Maslow, Frederick Herzberg e McGregor foram apresentando e trazendo novas visões sobre o termo. As teorias motivacionais podem ter diversas abordagens e perspectivas diferentes (SILVA et al, 2017).

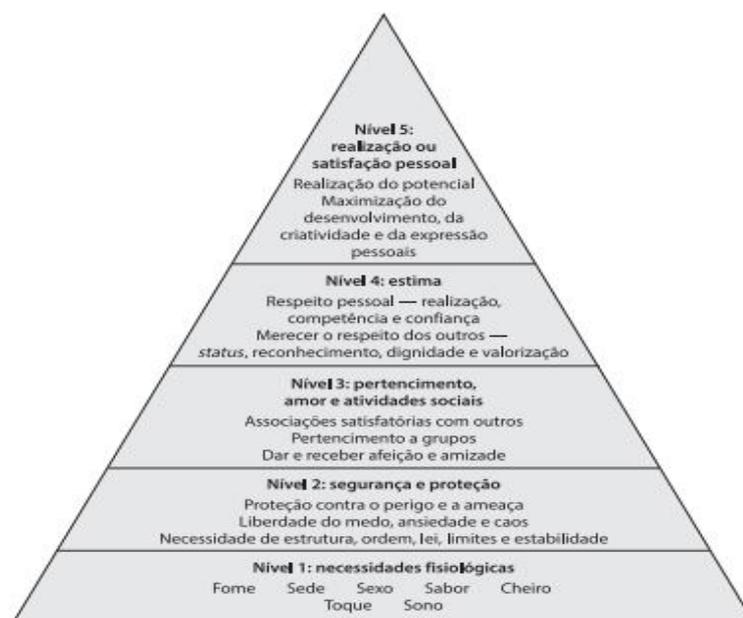
### **2.5.1 Teoria das necessidades humanas ou hierarquia das necessidades de Maslow**

A teoria das necessidades humanas também conhecida como pirâmide de Maslow é uma das mais conhecidas no que se refere a nível de motivação das pessoas, pois ele acredita que

existem diversos fatores motivacionais e esses fatores estão organizados em níveis de necessidades, na forma de pirâmide e a medida que cada nível vai sendo alcançado outras necessidades vão surgindo (BICHETT; VARGAS, 2021).

Para Abraham Maslow o ser humano tem cinco níveis de motivação que vão desde as mais básicas até a sua autorrealização, são elas: fisiológicas, de segurança, social, de estima e realização pessoal (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019). Nas organizações essas necessidades podem ser vistas com nomes distintos, porém há uma relação muito grande com essa teoria, uma vez que as pessoas precisam satisfazer suas necessidades de acordo com seu grau de importância. Primeiro são realizados os desejos ou necessidades que têm mais urgência e são considerados básicos e inevitáveis e só depois as necessidades de níveis considerados mais elevados (MARCOS BUENO, 2002), como mostra na figura abaixo.

Figura 2- Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2015).

**Necessidades fisiológicas:** as necessidades fisiológicas são as mais basilares e incluem os fatores vitais para a nossa sobrevivência. Alguns exemplos de necessidades fisiológicas incluem: comida, água ou sono. Além dos requisitos básicos da nutrição, as necessidades fisiológicas também incluem elementos como abrigo e roupas.

**Necessidades de segurança:** nesse nível, as necessidades de segurança e proteção se tornam primárias. As pessoas passam a demandar controle e ordem em suas vidas, portanto, a

necessidade de segurança e proteção contribui em grande parte para os comportamentos nesse sentido. Alguns comportamentos ligados às necessidades de segurança incluem: buscar estabilidade financeira, saúde e bem-estar ou mudar para um bairro mais seguro.

**Necessidades sociais:** as necessidades sociais na hierarquia de Maslow incluem elementos como aceitação social e sensação de pertencimento. Nesse nível, a necessidade de relacionamentos emocionais impulsiona o comportamento humano. Alguns dos fatores que satisfazem essa necessidade incluem: amizades, família, grupos sociais e comunitários. Relacionamentos pessoais com amigos e familiares desempenham um papel importante para a nossa motivação, assim como o envolvimento em outros grupos sociais.

**Necessidades de estima:** no quarto nível da hierarquia de Maslow está a necessidade de respeito e reconhecimento. Nesse ponto, torna-se cada vez mais importante ganhar o respeito e o reconhecimento dos outros. Em outras palavras, as pessoas têm necessidade de realizar tarefas e, em seguida, ter seus esforços reconhecidos. Por exemplo, a participação em atividades profissionais, as realizações acadêmicas e os hobbies pessoais podem desempenhar um papel no cumprimento das necessidades de estima. As pessoas que são capazes de satisfazer as necessidades de estima acabam por possuir boa autoestima e o reconhecimento dos outros, logo, tendem a se sentir confiantes sobre suas habilidades e capacidades.

**Necessidades de autorrealização:** no topo da hierarquia de Maslow estão as necessidades de autorrealização. Essa necessidade tem a ver com o sentimento que as pessoas constroem com o objetivo de atingir seu pleno potencial como seres humanos. As pessoas autorrealizadas são autoconscientes, preocupadas com o crescimento pessoal e menos preocupadas com as opiniões dos outros; ou seja, são interessadas em realizar seu potencial (CHIAVENATO, 2015).

### 2.5.2 Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg que através de pesquisas e entrevistas procurou identificar as consequências de algumas ações na vida profissional dos entrevistados e suas satisfações e insatisfações (LUIZ;BERTONI;MACHADO, 2019). Frederick dividiu as respostas encontradas em dois fatores: motivacionais (que agradavam os entrevistados) e higiênicos (que desagradaram), procurando dessa forma estudar a motivação e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Júnior e Oliveira (2009, p.9).

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência, as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais - ligados ao conteúdo do trabalho -, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários.

Nessa teoria os fatores motivacionais correspondem a fatores que quando presentes causam motivação ao colaborador como: autoridade para tomar decisões, uso de habilidades pessoais, reconhecimento. Já os fatores higiênicos são aqueles que quando presentes não causam necessariamente motivação, mas eles servem para que as pessoas não fiquem desmotivadas (MARCOS BUENO,2002). Os fatores higiênicos têm a ver com o ambiente corporativo e não com o colaborador. São eles: condições de trabalho, políticas da empresa, salário, etc (BICHETT; VARGAS, 2021). Essa teoria mostra a importância de se estudar sobre motivação, pois existem fatores que motivam os colaboradores e fatores que apenas mantêm o colaborador, mas que não trazem nenhuma motivação para ele (SILVA, et al, 2017).

### **2.5.3 - Teoria X e Y de McGregor**

Essa teoria parte do princípio de que em um ambiente de trabalho, existem dois tipos de grupos de profissionais com atitudes e pensamentos distintos (BICHETT; VARGAS,2021), um grupo são pessoas acomodadas, não gostam de responsabilidades, trabalham apenas para receber o seu salário e precisam de ordens dos seus líderes para desempenhar suas funções, esses tipos de profissionais fazem parte da teoria X. Já os que estão dispostos a aprender coisas novas, gostam de ter responsabilidades e atender as necessidades da empresa, pertencem a teoria Y (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018).

Nas organizações as pessoas que fazem parte da teoria X têm medo de tomar decisões e esperam ordens dos seus superiores, que muitas vezes esperam que os seus subordinados sejam submissos, para que dessa forma se tenha um controle maior sobre eles e isso faz com que se tenha uma demora no desenvolvimento das atividades e em todo processo administrativo, podendo causar prejuízos para a organização. Na teoria Y, os profissionais têm maior produtividade e fazem com que a organização tenha um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, já que os colaboradores são motivados e têm autonomia nas tomadas de decisões (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O tipo de pesquisa abordada foi a descritiva com abordagem qualitativa por meio de estudo de caso, dessa maneira, buscou-se mensurar de forma objetiva o nível de motivação dos servidores e o clima organizacional da instituição. O instrumento utilizado foi o questionário

do tipo escala de Likert, baseado na Escala de clima organizacional (ECO) do modelo desenvolvido por Martins (2004) e outros autores. A ECO é um instrumento multidimensional de mensuração do clima que faz análise da percepção do empregado (MARTELO; CLARO; VIEIRA, 2016). Ainda sobre a escala, Antonio Carlos Gil (2008, p.136) afirma que “as escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”.

A natureza da pesquisa foi do tipo descritiva, pois foram utilizados questionários com 12 afirmações, agrupadas em 5 fatores divididos conforme o quadro 3 abaixo.

Quadro 2 - Fatores de mensuração do clima organizacional

<b>Fatores</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Questões</b>
Liderança	Desenvolvimento dos seus liderados, apoio e suporte nas atividades diárias.	1 - 3
Remuneração	Diversas formas de recompensas, utilizadas pela instituição para premiar o desempenho no serviço do servidor.	4 - 5
Ambiente de trabalho	Espaço onde as interações e as atividades do trabalho acontecem.	6 - 8
Autonomia	Poder de tomar decisões sem necessariamente precisar da aprovação do líder.	9 - 10
Trabalho em equipe	Grupos de trabalho que têm objetivos em comum e que buscam realizar suas atividades em conjunto. Forte interação afetiva.	11 - 12

Fonte: Adaptado Oliveira (2017)

Estruturada no modelo de escala Likert, no qual o entrevistado marca de 1 a 5 para cada afirmação existente, sendo que 1 está relacionado com a sua total discordância, e 5 com a total concordância. O questionário foi aplicado através de e-mail e *whatsapp*, disponibilizado para todos os servidores (docentes, assistente administrativos e terceirizados) do departamento pesquisado, e dessa forma, pôde ser realizado um estudo e interpretação dos dados encontrados sem a interferência no resultado pelo pesquisador. Segundo Gil (2008, p.28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. No questionário, também constam

perguntas que procuram agrupar ou determinar o perfil dos servidores como sexo, escolaridade, tempo de serviço prestado e idade.

O instrumento da pesquisa seguiu as seguintes etapas: definição das afirmações como base nas teorias de alguns autores mencionados acima, aplicação do questionário em forma de Escala de forma virtual através de E-mail ou Whatsapp, análise dos dados encontrados e interpretação dos resultados obtidos, e sugestões de melhorias se necessário e conclusão da pesquisa. As análises foram realizadas por meio da estatística descritiva com base na Escala de Likert.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO (OBJETO DO ESTUDO)

A UNEB foi criada pela lei 66/83 de 01 de junho de 1983.

Art.1º Fica criada, nos termos da lei federal nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura, com personalidade jurídica de direito público, autonomia acadêmica, administrativa e financeira e patrimônio próprio.

A Universidade do Estado da Bahia conforme descrito na lei é uma autarquia especial que possui autonomia administrativa e financeira. A UNEB tem como prioridade a inclusão social, sendo umas das primeiras universidades do Brasil a implantar por deliberação própria o sistema de contas para negros. A instituição possui 29 departamentos nos 24 campi distribuídos pela Bahia nos seguintes municípios: Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Jacobina, Santo Antônio de Jesus, Caetité, Senhor do Bonfim, Paulo Afonso, Barreiras, Teixeira de Freitas, Serrinha, Guanambi, Itaberaba, Conceição do Coité, Valença, Irecê, Bom Jesus da Lapa, Eunápolis, Camaçari, Brumado, Ipiauí, Euclides da Cunha, Seabra e Xique-Xique. Sendo sua sede administrativa em Salvador, a universidade disponibiliza mais de 150 opções de cursos (graduação e pós-graduação) presenciais e a distância (EAD).

#### 3.1.2 Missão da instituição

Segundo Chiavenato (2010, p.62) “a missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”. A missão da UNEB é aplicar o conhecimento científico na resolução de problemas educacionais, econômicos, sociais, culturais e ambientais, fazendo da ciência, tecnologia e inovação (CTI) um eixo fundamental para o desenvolvimento sustentável, com respeito à cidadania, a democracia e os direitos humanos, promovendo a indissociabilidade entre ensino,

pesquisa, extensão e inovação social. A missão da UNEB é de fundamental importância para a sociedade.

### **3.1.3 Visão da instituição**

Segundo Chiavenato (2010, p.65) “Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”. Toda organização deve ter uma visão compatível com a sua realidade. A visão da Universidade do Estado da Bahia consiste em construir-se com um centro de pesquisa, multiusuário, interdisciplinar, de excelência e referência em pesquisa, extensão, ensino, e inovação social para a Bahia, o Brasil e o mundo. Seus principais valores são: Ética, respeito com o bem público, respeito à cidadania e a dignidade humana, indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

### **3.1.4 Campus V – Santo Antônio de Jesus**

O campus V foi o quinto campus implantado pela instituição, com o intuito de produzir, difundir, socializar e aplicar conhecimento e assim desenvolver cada vez mais a área do saber. Originou-se da Faculdade de Formação de Professores, em 1980, e só a partir de 1997 com a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia, a UNEB Campus V passou a ser identificada como Departamento de Ciências Humanas (DCH). A universidade está localizada no loteamento Jardim Brasil s/n, na cidade de Santo Antônio de Jesus. Tem como diretor o Professor Doutor João Evangelista de N. Neto e como reitor, o Professor Doutor José Bites de Carvalho. O Campus conta com a oferta de 6 cursos de licenciatura (Língua portuguesa, língua inglesa, Geografia, História e Pedagogia - PARFOR), 1 curso de Bacharelado (Administração de micro e pequenas empresas), 2 especializações (Gestão estratégica e Negócios e Geografia e Desenvolvimento Territorial) e 2 mestrados (História Regional e Local e o Profissional em Letras).

O curso de Administração é uma graduação que está presente no Campus desde 1999. Surgindo pela necessidade de atender a demanda local e a pedido da associação comercial e empresarial da cidade (ACESAJ). O campus tem no total a quantidade de 166 servidores, dentre eles concursados, terceirizados e outros.

Quadro 3 - Número total de servidores por categoria

Categoria	Número
Professores	107
Técnicos em Geral	31
Terceirizados	28

Fonte: UNEB (2021)

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Nesta etapa serão analisados os resultados obtidos através do questionário, utilizado para caracterizar a amostra de pessoas e da Escala de clima organizacional (ECO), utilizada para

mensurar o clima organizacional. Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados aos servidores da UNEB Campus V, de forma online e está dividida da seguinte forma: Liderança, Remuneração, Ambiente de trabalho, Autonomia e trabalho em equipe.

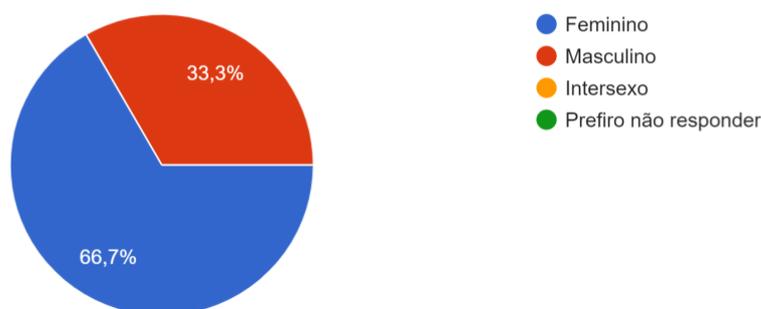
#### 4.1 - PERFIL DOS RESPONDENTES

Observou-se na amostra entrevistada que houve uma prevalência de respostas de funcionários do sexo feminino 66,7%, ao passo que apenas 33,3% são do sexo masculino. Isso mostra uma possível realidade onde há uma predominância de pessoas do sexo feminino na instituição. Vide gráfico 1.

É necessário também salientar que a amostra corresponde apenas aos funcionários que responderam à pesquisa, totalizando 42 respondentes.

Gráfico 1 - Gênero dos servidores

1 - Sexo  
42 respostas



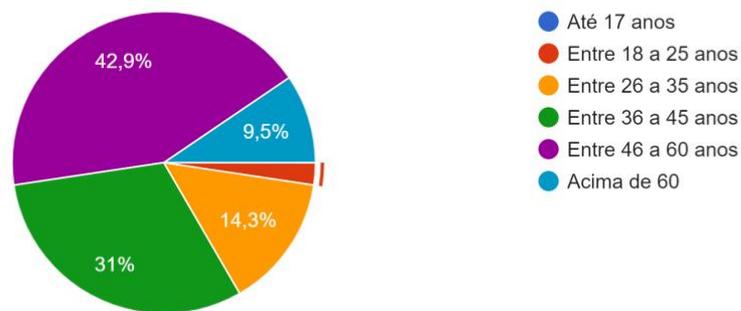
Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a idade, o questionário obteve dados de participantes com faixa etária entre 17 aos 60 anos ou mais. A prevalência de respostas foi de pessoas entre 46 a 60 anos (42,9%), e depois pessoas entre 36 a 45 anos (31%). Nas idades entre 26 a 35 anos foram (14,3%), acima de 60 anos foram (9,5%) e entre 18 a 25 foram (2,4%). Sobre a variável da idade, pode-se tirar possíveis hipóteses a respeito dos números encontrados, como a maioria dos respondentes têm entre 36 a 60 anos, isso mostrar que na instituição há pouca rotatividade de funcionários (por se tratar de uma empresa pública) e que na sua maioria são servidores com mais tempo de trabalho naquele ambiente e com isso eles se tornam mais experientes, isso

facilita na execução das atividades, já que eles podem ter maior capacidade para a resolução de problemas e autonomia para tomar algumas decisões. Por outro lado, funcionários com mais tempo executando a mesma tarefa e em um ambiente sem mudanças podem se sentir desmotivados, e isso pode impactar de forma negativa nos seus resultados.

Gráfico 2 - Faixa etária

2 - Faixa etária  
42 respostas

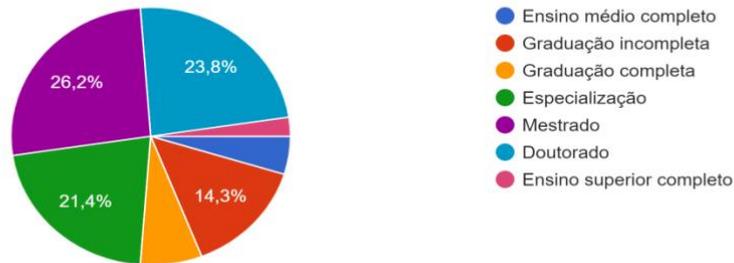


Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à escolaridade, o questionário teve opções que iam do ensino médio completo até o doutorado, sendo observado maior prevalência de servidores com mestrado 26,2% e doutorado 23,8%. Acrescenta-se ainda que 21,4% têm especialização, 14,3% têm graduação incompleta, 9,5% correspondem aos que têm graduação completa e 4,8% ensino médio completo

Gráfico 3 - Escolaridade

3 - Escolaridade  
42 respostas

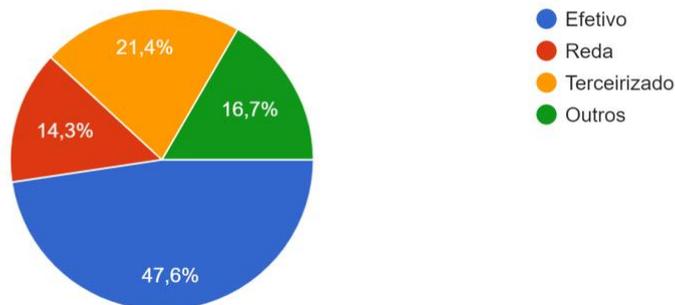


Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a categoria funcional dos servidores nota-se que 47,6% são colaboradores efetivos e 21,4% são terceirizados. Além disso, 16,7% ocupam outras categorias não descritas na pesquisa e 14,3% trabalham sob Regime Especial de direito Administrativo através (Reda).

Gráfico 4 - Categoria funcional

4 - Categoria funcional  
42 respostas

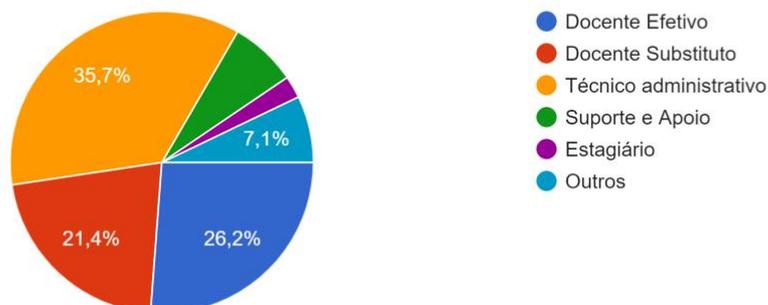


Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao item função ocupada pelos servidores 35,7% são técnicos administrativos e 26,2% docentes efetivos, 21,4% são docentes substitutos, 7,1% são do suporte e apoio, 7,1% de outras áreas não descritas no questionário e 2,4% estagiários. De acordo com o gráfico abaixo pode-se notar que a maioria dos respondentes são técnicos administrativos e docentes efetivos.

Gráfico 5 - Função

5 - Função  
42 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 - FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta etapa foi aplicada uma adaptação da ECO, onde os entrevistados tiveram que responder o quanto concordavam ou discordavam com as afirmações apresentadas em cada item, sendo: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), nem concordo, nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). As afirmações foram divididas da seguinte forma: Liderança (1-3), Remuneração (4-5), Ambiente de trabalho (6-8), Autonomia (9-10) e Trabalho em equipe (11-12). Conforme os gráficos abaixo.

### 4.2.1 – Liderança

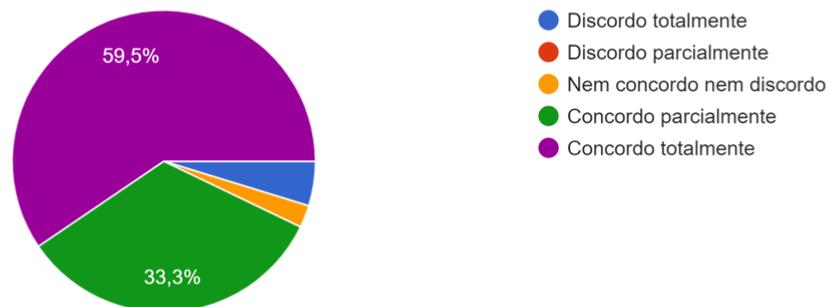
A liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que se alcance uma meta ou objetivos (SANZI, 2009). Dentro de uma organização o papel do líder é fundamental para que o clima da instituição seja bom, além disso o líder tem uma função de liderar e dá apoio aos seus subordinados, conhecendo suas particularidades e trabalhando cada uma delas.

De acordo com a análise feita através da ECO, observa-se que os servidores estão satisfeitos com o seu líder imediato, sendo auxiliados nas atividades quando precisam e tendo feedbacks do seu trabalho. Além disso, o gestor imediato se preocupa com o clima da instituição e com seus servidores. Isso se comprova pelo fato de que mais da metade dos respondentes concordaram com as três afirmações ligadas à liderança do campus V.

Na afirmação “O meu líder imediato dá retorno sobre as minhas atividades com frequência” 59,5% dos respondentes concordam totalmente, 33,3% concordam parcialmente, 2,4% nem concordam, nem discordam e 4,8% discordam totalmente. Hunter (2004, p. 8) afirma que “líder eficiente é aquele que desenvolve as habilidades e as qualidades morais que o capacitam a inspirar e influenciar um grupo de pessoas”. Um bom líder é aquele que reconhece os méritos dos seus colegas de trabalho, empodera os seus colaboradores, oferece feedback, toma decisões assertivas entre outras coisas.

Gráfico 6 - Feedback do líder imediato

1 - O meu líder imediato dá retorno sobre as minhas atividades com frequência  
42 respostas



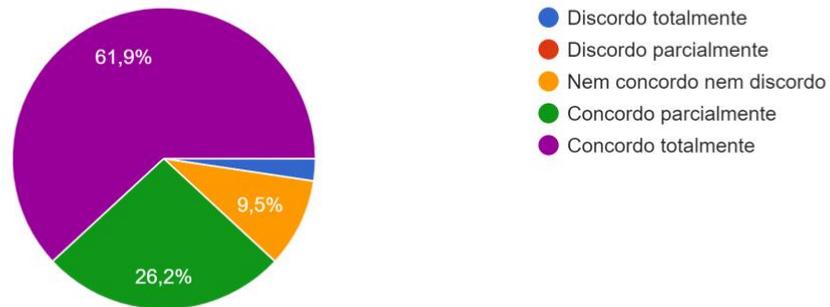
Fonte: Dados da pesquisa

Na afirmação “O meu líder me dá suporte sempre que preciso” 61,9% concordam totalmente, 26,2% concordam parcialmente, 9,5% nem concordam, nem discordam, 2,4% discordam totalmente.

Gráfico 7 - Suporte do líder

## 2 - O meu líder me dá suporte sempre que preciso

42 respostas



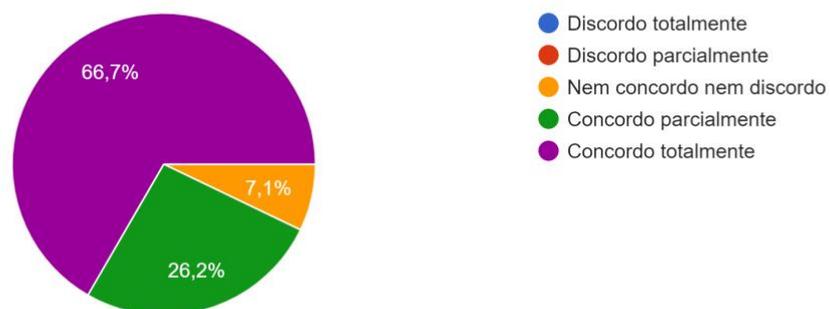
Fonte: Dados da pesquisa

Na afirmação “O meu líder se preocupa com o clima da instituição” 66,7% dos servidores concordam totalmente, 26,2% concordam parcialmente e apenas 7,1% nem concordam, nem discordam.

Gráfico 8 - Preocupação do líder com a instituição

## 3 - O meu líder se preocupa com o clima da instituição

42 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2.2 – Remuneração

Remuneração são os pagamentos e recompensas quantificáveis que o funcionário recebe pelo seu trabalho em uma determinada organização (CHIAVENATO, 2010). Todos os tipos de recompensas influenciam na satisfação dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2010, p. 278) “As pessoas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação”. Em troca dos serviços físicos e intelectuais realizados pelos funcionários, a organização oferece a remuneração e outros benefícios.

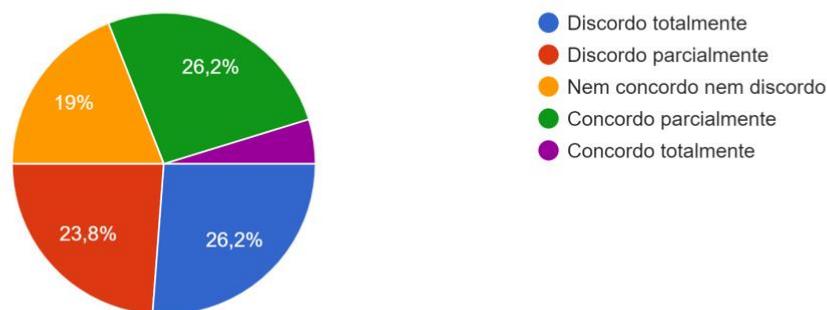
De acordo com a análise feita através da ECO, observa-se que os servidores não estão satisfeitos com a remuneração que recebem e não acham esse item proporcional ao seu trabalho. Desta forma, esses dados podem demonstrar que a insatisfação desses colaboradores pode ter relação com a questão de que não há uma remuneração de acordo com a produtividade de cada servidor, e sim, salário fixo, onde o valor só é elevado em caso de maior qualificação ou tempo de serviço e não por qualidade e produção.

Na afirmação “Estou satisfeito (a) com a remuneração que recebo”, 26,2% discordam totalmente, 23,8% discordam parcialmente, 19% nem concordam, nem discordam, 26,2% concordam parcialmente e 4,8% concordam totalmente.

Gráfico 9 - Satisfação do colaborador com sua remuneração

4 - Estou satisfeito (a) com a remuneração que recebo

42 respostas



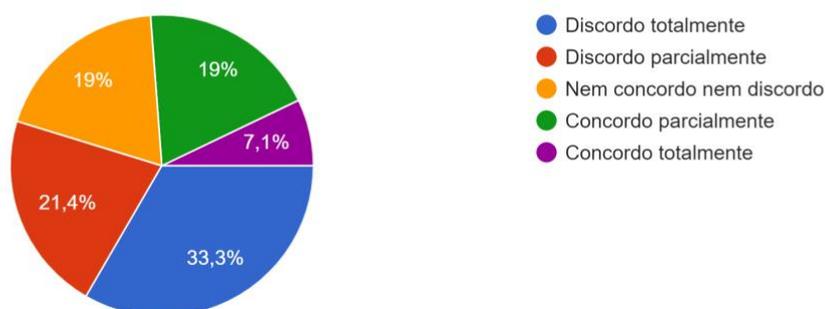
Fonte: Dados da pesquisa

Na afirmação “O salário que recebo é proporcional ao trabalho que exerço” 33,3% discordam totalmente, 21,4% discordam parcialmente, 19% nem concordam, nem discordam, 19% concordam parcialmente e 7,1% concordam totalmente.

Gráfico 10 - Proporcionalidade do salário com o trabalho exercido

5 - O salário que recebo é proporcional ao trabalho que exerço

42 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.3 - Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho é o espaço físico onde os colaboradores e seus líderes se reúnem e executam suas atividades (TEIXEIRA; SILVA, 2020). É fundamental que as empresas procurem oferecer um ambiente de trabalho agradável, adequado, confortável e limpo para os seus colaboradores, para que seja evitado doenças de saúde ocupacional, desconforto no trabalho e insatisfações, a fim de melhorar a qualidade do trabalho e desenvolver motivações nos servidores que utilizam o ambiente.

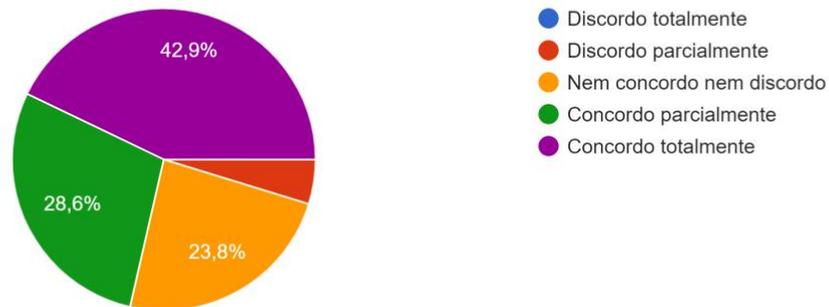
Analisando os dados encontrados através das respostas dos entrevistados, verificou-se que a maioria dos servidores concordam com as afirmações e estão satisfeitos com o ambiente de trabalho ao qual fazem parte. O bem-estar físico e mental dos servidores são priorizados pela instituição. Dessa forma, pode-se afirmar que existe assim um conforto físico básico para a execução das atividades e foi considerado bom o clima organizacional no campus. Isso se deve provavelmente ao fato de existir uma boa relação com o gestor imediato e os colegas de trabalho no departamento e a instituição ter um espaço “bom” para execução das atividades.

Na afirmação “O departamento se preocupa com o bem-estar físico e mental dos seus servidores”, 42,9% concordam totalmente, 28,6% concordam parcialmente, 23,8% nem concordam, nem discordam e 4,8% discordam parcialmente.

## Gráfico 11 - Bem-estar físico e mental dos servidores

6 - O departamento se preocupa com o bem-estar físico e mental dos seus servidores

42 respostas



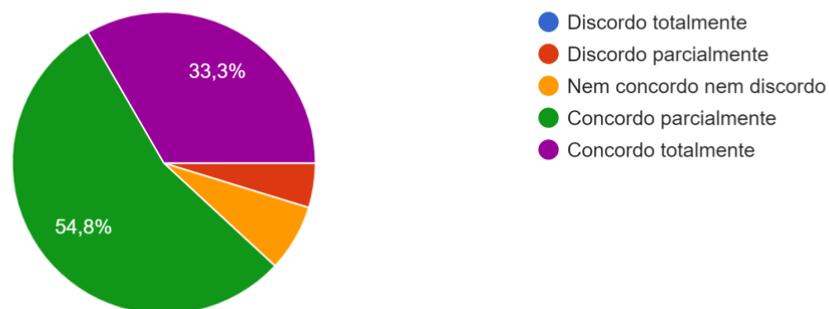
Fonte: Dados da pesquisa

Na afirmação “Considero como bom o clima organizacional do departamento”, 33,3% concordam totalmente, 54,8% concordam parcialmente, 7,1% nem concordam, nem discordam e 4,8% discordam parcialmente.

## Gráfico 12 - Clima organizacional do departamento

7 - Considero como "bom" o clima organizacional do departamento

42 respostas



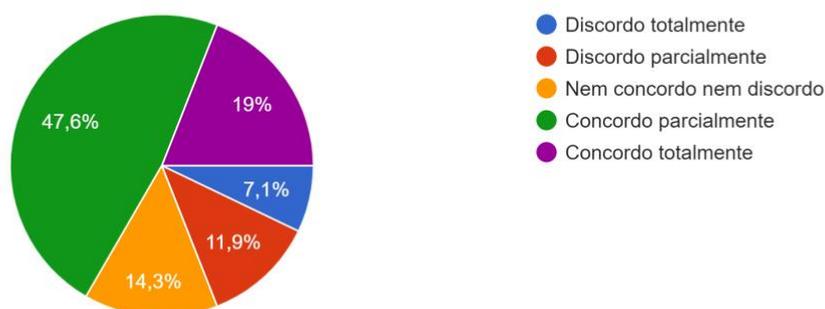
Fonte: Dados da pesquisa

Na afirmação “Tenho conforto físico no meu ambiente de trabalho”, 19% concordam totalmente, 47,6% concordam parcialmente, 14,3% nem concordam, nem discordam, 11,9% discordam parcialmente e 7,1% discordam totalmente.

## Gráfico 13 - Conforto físico

## 8 - Tenho conforto físico no meu ambiente de trabalho

42 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

### 4.2.4 – Autonomia

A autonomia pode ser entendida como a liberdade para fazer escolhas e a capacidade de estar no controle de suas próprias ações. Dentro das organizações, ela consiste em delegações de responsabilidade feitas pelo líder, para que o funcionário tenha autoridade nas tomadas de decisões que dizem respeito às suas atividades (LIZOTE et al., 2021). Quanto mais autonomia os colaboradores têm, menos burocrático é o processo de resolução de demandas e execução das atividades, além disso o gestor que delega funções, mostra ao seus subordinados que confia e valoriza o seu trabalho, isso se reverte na satisfação e admiração pela gestão e os resultados obtidos serão bons para ambas as partes.

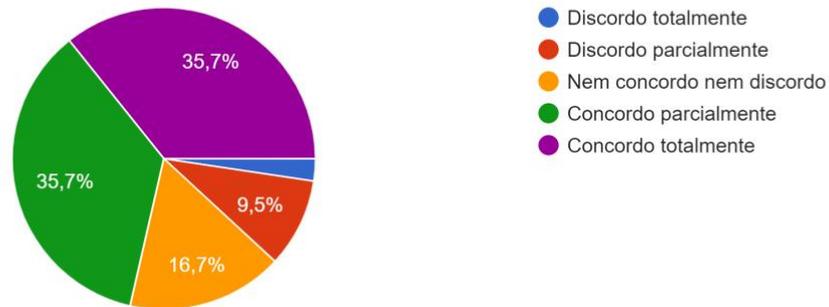
No item Autonomia, pode-se notar que a maioria dos respondentes concordaram com as afirmações apresentadas na ECO, mostrando que estão satisfeitos com o grau de autonomia que têm dentro da instituição. A autonomia referida é em relação às atividades desenvolvidas diariamente pelos servidores, a qual eles podem montar seu próprio cronograma de execução em casos específicos de algumas áreas e tomar decisões sobre as suas tarefas. É importante ressaltar que algumas decisões não podem ser tomadas nem pelos servidores e nem pelos gestores da UNEB, uma vez que se trata de uma instituição pública do Estado, cabendo assim a outras esferas essa função.

Na afirmação “Consigo montar meu próprio cronograma de execução de atividades” 35,7% concordam totalmente, 35,7% concordam parcialmente, 16,7% nem concordam, nem discordam, 9,5% discordam parcialmente e 2,4% discordam totalmente.

Gráfico 14 - Autonomia nas tomadas de decisões

### 9 - Tenho autonomia para tomar decisões nas minhas atividades

42 respostas



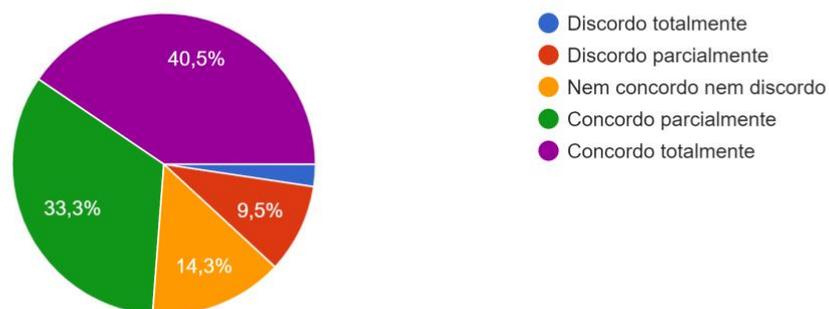
Fonte: Dados da pesquisa

Na afirmação “Consigo montar meu próprio cronograma de execução de atividades”, 40,5% concordam totalmente, 33,3% concordam parcialmente, 14,3% nem concordam, nem discordam, 9,5% discordam parcialmente e 2,4% discordam totalmente.

Gráfico 15 - Execução de atividades

### 10 - Consigo montar meu próprio cronograma de execução de atividades

42 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.5 - Trabalho em equipe

O trabalho em equipe nas organizações acontece quando um grupo de pessoas trabalham em prol dos mesmos objetivos e metas. É um processo de troca e aprendizagem, sendo importante que as empresas apoiem essa forma de trabalho, pois ela é essencial para o progresso da empresa (PILETTI; BORGES; BARROS, 2015). O trabalho em grupo proporciona ganhos

não só para a instituição, mas também para os funcionários, pois a aprendizagem deve ser contínua e em conjunto, com isso os resultados esperados podem ser alcançados de forma mais rápida e dinâmica do que individual. Os membros do grupo devem desempenhar suas atividades de forma sinérgica, criativa e é imprescindível que eles estejam motivados e comprometidos em buscar alcançar bons resultados para a organização (FILIPPIM;TURECK, 2008).

O trabalho em equipe é importante também para o desenvolvimento da comunicação formal e principalmente informal, pois é através dela que se pode ter uma visão mais ampla sobre o clima, as frustrações, desejos e expectativas no ambiente de trabalho, até porque o ser humano tem a necessidade de se agrupar, de formar sociedade a fim de aumentar suas forças e trocar conhecimentos (FILIPPIM;TURECK, 2008). As empresas atualmente procuram profissionais que saibam se relacionar e trabalhar com seus colegas, sendo esse um requisito crucial para novas contratações. Segundo Wegner et al (p.15, 2018) “as atividades realizadas pela equipe têm a intenção de desenvolver a autonomia, melhorar a comunicação e induzir a criatividade dos mesmos, o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz.

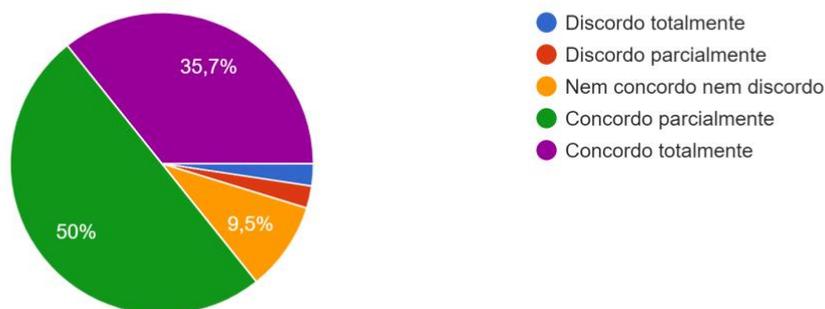
No item trabalho em equipe, pode-se notar que a maioria dos respondentes concordaram com as afirmações, mostrando que estão satisfeitos com a cooperação da equipe e os incentivos da instituição para que isso aconteça. O resultado da aplicação do questionário mostra que no campus V, o trabalho em equipe é incentivado e valorizado não só pela liderança, mas também pelos colaboradores.

Na afirmação “No departamento, o trabalho em equipe é incentivado” mostra que, 35,7% dos entrevistados concordam totalmente, 50% concordam parcialmente, 9,5% nem concordam, nem discordam. Por outro lado, apenas 2,4% discordam parcialmente e 2,4% discordam totalmente.

Gráfico 16 - Trabalho em equipe

## 11 - No departamento, o trabalho em equipe sempre é incentivado

42 respostas



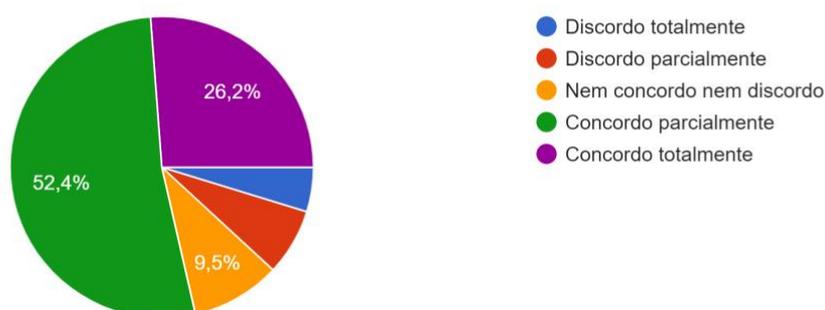
Fonte: Dados da pesquisa

Na última afirmação “Existe uma cooperação entre os colegas no setor onde eu trabalho” houve uma predominância de concordância dos respondentes, onde 26,2% concordam totalmente, 52,4% concordam parcialmente, totalizando 78,6% de respostas positivas em relação a essa declaração. Por sua vez, 9,5% nem concordam, nem discordam, 7,1% discordam parcialmente e 4,8% discordam totalmente.

Gráfico 17 - Cooperação entre os colegas no setor

## 12 - Existe uma cooperação entre os colegas no setor onde eu trabalho

42 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados obtidos de forma geral, observa-se que todos os itens (Liderança, Remuneração, Ambiente de trabalho, Autonomia e Trabalho em equipe) de fato influenciam no clima da instituição, por estarem diretamente ligados à motivação dos

servidores. No quadro 6, é apresentado em linhas gerais o que foi encontrado na pesquisa, através da ECO.

Quadro 4 - Resumo das afirmações (Escala de Clima Organizacional)

<b>Afirmações</b>	<b>Concordância</b>	<b>Discordância</b>
O meu líder imediato dá retorno sobre as minhas atividades com frequência	<b>59,5% totalmente</b> 33,3% parcialmente	4,8% totalmente
O meu líder me dá suporte sempre que preciso	<b>61,9% totalmente</b> 26,2% parcialmente	2,4% totalmente
O meu líder se preocupa com o clima da instituição	<b>66,7% totalmente</b> 26,2% parcialmente	
Estou satisfeito (a) com a remuneração que recebo	4,8% totalmente 26,2% parcialmente	26,2% totalmente 23,8% parcialmente
O salário que recebo é proporcional ao trabalho que exerço	7,1% totalmente 19% parcialmente	33,3% totalmente <b>21,4% parcialmente</b>
O departamento se preocupa com o bem-estar físico e mental dos seus servidores	42,9% totalmente 28,6% parcialmente	4,8% parcialmente
Considero como "bom" o clima organizacional do departamento	33,3% totalmente 54,8% parcialmente	4,8% parcialmente
Tenho conforto físico no meu ambiente de trabalho	19% totalmente 47,6% parcialmente	7,1% totalmente 11,9% parcialmente
Tenho autonomia para tomar decisões nas minhas atividades	35,7% totalmente 35,7% parcialmente	2,4% totalmente 9,5% parcialmente
Consigo montar meu próprio cronograma de execução de atividades	40,5% totalmente 33,3% parcialmente	2,4% totalmente 9,5% parcialmente
No departamento, o trabalho em equipe sempre é incentivado	35,7% totalmente 50% parcialmente	2,4% totalmente 2,4% parcialmente
Existe uma cooperação entre os colegas no setor onde eu trabalho	26,2% totalmente 52,4% parcialmente	4,8% totalmente 7,1% parcialmente

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o clima organizacional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Campus V, com base na percepção dos servidores ativos em relação às variáveis motivacionais que foram apresentadas através de uma adaptação da Escala de Clima Organizacional. De acordo com os objetivos desta pesquisa, foram apontados os fatores que trazem satisfação e motivação para os servidores e feita uma análise da relação desses fatores com o do clima organizacional da instituição.

Após a mensuração e tabulação dos dados obtidos através do questionário que contava com cinco questões para traçar o perfil dos respondentes e da Escala de Comportamento Organizacional (ECO) com doze afirmações, foi possível perceber as variáveis satisfatórias e não satisfatórias de maneira geral para os respondentes.

Observou-se que aspectos como a liderança, autonomia, ambiente de trabalho e trabalho em equipe tem relação direta com o clima de forma positiva. As variáveis liderança e ambiente de trabalho foram as que tiveram maior índice de satisfação, mostrando que os servidores têm uma boa relação com o gestor e que há uma interação entre eles, além disso, o ambiente de trabalho foi considerado como um bom clima para se trabalhar, isso pode ser atrelado ao fato de existir boa relação entre todas as partes e haver uma boa aceitação da atual gestão.

A remuneração foi identificada como um item que precisa passar por ajustes e ser analisada de uma forma mais assertiva e singular a cada função ou categoria, pois esse fator apresentou o menor índice de satisfação. Esse item é muito importante para a motivação dos colaboradores e empenho nas realizações das tarefas, mas vale ressaltar que ela não depende diretamente da administração do Campus V, nem da UNEB, e sim de legislações específicas para cada categoria funcional, pois trata-se de uma instituição pública, com servidores efetivos, temporários e terceirizados.

Um aspecto que precisa ser considerado é a limitação da pesquisa de clima realizada, pois não houve uma amostra expressiva de respondentes, uma vez que, apenas 42 pessoas responderam o questionário (aplicado através de e-mails e *whatsapp*) de um total de 169 servidores (concursados, terceirizados e outros). Isso trouxe um pouco de dificuldade para mensurar os dados, identificar os fatores motivacionais e propor soluções de melhorias, sendo necessário em outra ocasião uma pesquisa mais abrangente.

Como sugestão para melhoria contínua do clima na instituição recomenda-se dar continuidade a esse tipo de estudo, para que seja acompanhado o nível de satisfação dos

servidores, entender suas ações e saber quais fatores precisam ser acrescentados na lista de satisfação etambém identificar outros pontos específicos que não foram abordados nesta pesquisa.

Dessa forma, conclui-se que esse estudo foi assertivo e significativo para entender quais fatores motivam mais os colaboradores da UNEB, Campus V, e mostrar que o bom clima organizacional estimula a motivação dos servidores, fazendo com que eles tenham uma percepção positiva do seu ambiente de trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

ANTUNES, Rosimeire Felicissa Leandro; MOURO, Sonia Maria. **O Estudo do clima organizacional e os efeitos da ressociação no ambiente de trabalho**. Estudo de caso: Empresa Lume Light Pró-Ativa indústria e comércio LTDA. Bauru, 2008. Disponível em: [http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc\\_%20o\\_clima\\_organizacional\\_%20sonia\\_e\\_rosi.pdf](http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc_%20o_clima_organizacional_%20sonia_e_rosi.pdf). Acesso em: 15 fev.2020.

RAMALHO, Camila. **Motivação**. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/convidados/motivacao>. Acesso em 24 fev. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto (1999) gestão de pessoas. Rio de Janeiro; **editora campus**. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213009.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213009.pdf). Acesso em 24 fev.2020.

**Portal Educação**. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/metodologia-cientificatipos-de-esquisa/50264>. Acesso em 24 fev.2020.

**Jusbrasil**. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/70067/lei-delegada-66-83>. Acesso em: 20 mar.2020

**Portal UNEB Campus Santo Antônio de Jesus**. Disponível em: <https://portal.uneb.br/santoantoniodesus/>. Acesso em 19 abr.2021.

ARAÚJO, Cintia Cristina Silva. et al. Análise da relação entre Clima Organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **Navus**, Florianópolis/SC, v.7, n.2 , p. 97-112 abr./jun. 2017.

BARROS, Patrícia Lira.;MELO, José Airton Mendonça. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF\*. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v.6, n.2, p.1-15,jul/dez,2016.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v.9, n.1, Jan./Abr. 2021.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 5 abr. 2021.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, [S.l.]- Ano IV - no 06 - 1o Semestre - 2002, n.p.

CARDOSO, A. **Clima organizacional**. Belém: Saraiva, 2017.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

DEMAREST, G.; EDMONDS, C.; GLASER, B. **Gerenciando uma transformação cultural de sucesso**. In: BLANCHARD, K. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

DIAS, Luiz Gomes; QUEIROZ, Felipe André; LOPES, Michelle Rosa. Teoria comportamental: O impacto da teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda UNITOLEDO**, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008

GIRARDI, Dante Marciano.;DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de Recursos Humanos I**. Florianópolis: 3ª edição, 2015. Disponível em [https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod\\_resource/content/5/Administracao\\_de\\_recursos\\_humanosUAB-3ed-alterado.pdf](https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod_resource/content/5/Administracao_de_recursos_humanosUAB-3ed-alterado.pdf). Acesso em 25 Mar. 2021.

GOMES, Sóstenes Soares.; PICCHIAI, Djair. Impactos no clima organizacional da Universidade Federal de Goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran.; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra. **Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional**. Niterói, RJ, Julho 2009, p.6 - 9.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espacios**, [S.l.], v.38, n.28, 2017, n.p.

LUIZ, Diogo Siqueira.; BERTONI, Flávia de Aguiar; MACHADO, Giovanni Bohm. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: Estudo de caso de uma empresa de formação de condutores. **ReCaPe**, [S.l.], Vol. 9, No. 1, Ano 2019 ,p. 36.

MACENA, Luiz Felipe de Carvalho; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Impactos das práticas de Recursos Humanos no Clima Organizacional e no Bem-Estar dos empregados. **EnANPAD**, Curitiba/PR, 2018.

MARTELO, Ricardo Marcelo; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; VIEIRA, Almir Martins. Clima organizacional no contexto de uma incubadora: Estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. **Revista FSA**, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr. 2016.

OLIVEIRA, Lucas de Lima. **Análise do clima organizacional no Instituto Federal da Paraíba**. Paraíba, 2017, p.8-14.

RAHN, Martha Marques.;WEBER, Lilian.Gestão de pessoas: Experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.12, n. 3, set./dez. 2019.

SILVA, Franciely Suênil. et al. Influência do clima organizacional na motivação de funcionários de uma empresa prestadora de serviços públicos.**Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5. n. 7. p. 80-100, 2017.

UNGARI, Diego Fernandes.; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

SANZI, Roberta Pereira. Desenvolvimento de uma escala para mensuração do clima organizacional. Porto Alegre, p.26, 2009.

Hunter, James. **O monge e o executivo**. Editora Sextante, Rio de Janeiro, p.8, 2004.

TEIXEIRA, Alessandra Armoa; SILVA, Devanildo Braz. A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. **Revista de tecnologia aplicada (RTA)**, [s.l.], v.9, n.3, set-dez 2020, p. 45-61.

PILETTI, Dalvana; BORGES, Gustavo da Rosa; BARROS, Isabel Cristina Rosa. Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi - RS. **Navus, revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v.5, n.4, p.38, 2015.

LIZOTE, Suzete Antonieta. Et al. Tempos de pandemia: Bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan./abr. 2021.

FILIPPIM, Eliane Salete; TURECK, Vanessa Cristina. O trabalho em equipe na administração pública municipal. **Revista Gestão.Org**, [s.l.], v.6, n. 3, p. 343-360, 2008.

WEGNER, Roger da Silva. Et al. Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. **Revista PRETEXTO**. Belo Horizonte, v.19, n.1, 2008, p.15.

ZAGO, Celia Cristina. Et al. **A cultura organizacional em uma organização pública: Aspectos norteadores para o seu gerenciamento**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg2004-190.pdf>. Acesso em 20 jul.2021.

## APÊNDICE 1

## Questionário

### 1 – Sexo

- Masculino
- Feminino
- Intersexo
- Prefiro não responder

### 2 – Faixa etária

- Até 17 anos
- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 45 anos
- Entre 46 a 60 anos
- Acima de 60 anos

### 3 – Escolaridade

- Ensino médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

### 4 - Categoria funcional

- Efetivo
- Reda
- Terceirizado
- Outros

### 5 – Função

- Docente Efetivo

- ( ) Docente Substituto
- ( ) Técnico administrativo
- ( ) Suporte e apoio
- ( ) Estagiário
- ( ) Outros

### Escala de Clima organizacional (ECO)

#### Questões

#### Respostas

	1	2	3	4	5
1 - O meu líder imediato me dá feedback do meu trabalho com frequência	( )	( )	( )	( )	( )
2 - O meu líder me dá suporte quando preciso	( )	( )	( )	( )	( )
3 – O gestor/líder se preocupa com o clima da instituição	( )	( )	( )	( )	( )
4 – Estou satisfeito (a) com a remuneração que recebo	( )	( )	( )	( )	( )
5 – O salário que recebo é proporcional ao trabalho que exerço	( )	( )	( )	( )	( )
6 – A instituição (departamento) se preocupa com o bem-estar dos seus servidores	( )	( )	( )	( )	( )
7 – Considero bom o clima da instituição (departamento)	( )	( )	( )	( )	( )
8 – Tenho conforto físico no meu ambiente de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
9 – Tenho autonomia para tomar decisões	( )	( )	( )	( )	( )
10 – Consigo montar meu próprio cronograma de	( )	( )	( )	( )	( )

execução das minhas atividades

11 – Na instituição o trabalho em equipe é incentivado ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

12 – Existe uma cooperação entre os colegas no setor ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

onde eu trabalho.