Revista de Contabilidade Dom Alberto
ISSN 2317-6148

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E LEGITIMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Ronaldo Leão de Miranda[1]
Berenice Beatriz Rossner Wnatuba[2]
Rosane Maria Seibert[3]

RESUMO

As universidades de ensino superior assim como as demais organizações, são constituídas de pessoas e estas necessitam estar motivadas para desempenharem de forma eficiente e eficaz suas funções. Assim, uma pesquisa de clima organizacional é de fundamental relevância para essas instituições que buscam na concretização de seus objetivos organizacionais, aliar as necessidades e objetivos individuais de seus colaboradores, trabalhando de forma integrada com os profissionais da área de psicologia e gestão de pessoas. Assim, o problema foi: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de uma IES comunitária do Rio Grande do Sul por meio da análise de clima organizacional? O objetivo foi analisar o clima organizacional em uma instituição de ensino superior comunitária, avaliando o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para isso, foi aplicado questionário aos professores e técnicos administrativos da referida instituição. Constitui-se num estudo aplicado; descritivo; bibliográfico; de campo e estudo de caso (VERGARA, 2011). Os resultados foram satisfatórios na maioria dos quesitos abordados, o que é significativo para ambas às partes, tanto para o colaborador quanto para a instituição, além de concretizar a legitimidade o perante os demais públicos de interesse na comunidade de sua inserção.

Palavras–chave: Clima Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Higher education universities as well as other organizations are composed of individuals. Thus, an organizational climate survey is of fundamental importance to these institutions seeking in achieving your organizational goals, combining the individual needs and goals of its employees, working in tandem. So the issue iswhat level of satisfaction of employees of a Community university in Rio Grande do Sul through the organizational climate analysis? The objective was to analyze the organizational climate in a top community college, assessing the level of satisfaction of its employees. For that was the questionnaire to teachers and administrative staff of the institution. It is applied in a study; descriptive; literature; field and case study (VERGARA, 2011). The results were satisfactory in most discussed questions, which is significant for both the parties, both the employee and the institution.

Keywords: Climate Organizational. Quality of Life at Work. People Management.

[1] Graduando; Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo; ronaldo_leaomiranda@hotmail.com.
[2] Mestre e Doutoranda em Desenvolvimento Regional; Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI; bwbatuba@santoangelo.uri.br.
[3] Mestre em Administração, Doutoranda em Ciências Contábeis; Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI; rseibert@santoangelo.uri.br.

Introdução

As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem em nome da organização, tomando e operacionalizando as decisões. As universidades de ensino superior, não diferentemente das demais organizações, sejam industriais, comerciais ou mesmo de outros serviços, são constituídas de pessoas e estas necessitam estar motivadas para desempenharem de forma eficiente e eficaz suas funções.

As universidades brasileiras tradicionais, de um modo geral, combinam várias modalidades para compor sua estrutura organizacional, com diversos níveis de decisão, nem sempre a mais adequada, pois dificilmente conseguem afrouxar ou romper de forma significativa com as características da burocracia. “Atualmente, a estrutura do ensino superior brasileiro está alicerçada em um conceito de sistema que envolve as seguintes modalidades de instituições: Universidades; centros universitários; faculdades isoladas; institutos superiores ou escolas superiores; centros de educação tecnológica”. (COBRA e BRAGA, 2004, p.12).

Cada tipo de IES tem exigências legais e autonomia diferenciadas, criando diferenças estruturais e desigualdades entre elas, principalmente no que tange a custos operacionais dificultando a concorrência das universidades (são aquelas que têm o maior grau de exigências legais e também a maior autonomia) com as demais IES.

Percebe-se também, grande distância no profissionalismo da gestão de IES com fins lucrativos para as sem fins lucrativos. As IES sem fins lucrativos, filantrópicas, comunitárias ou confessionais apresentam um modelo de estrutura hierárquica copiada das universidades públicas, já ultrapassado e dispendioso financeiramente, além de ser burocratizado e de “assembleísmo” onde a democracia em excesso torna os processos bastante morosos. Outro fator considerado prejudicial para a gestão deste modelo de IES está no fato de que os dirigentes normalmente são os próprios professores e não são preparados para os cargos que exercem, ou seja, não são gestores e nem tem perfil para líderes de equipes, por isso, constata-se as dificuldades administrativas e financeiras enfrentadas no mercado atual por muitas destas instituições.

As universidades estão constantemente trabalhando com tomada de decisões nas mais diversas instâncias o que evidencia que o reconhecimento e o uso da gestão de pessoas são imprescindíveis para a gestão universitária.

Assim, uma pesquisa de clima organizacional é de fundamental relevância para essas instituições que buscam na concretização de seus objetivos organizacionais, aliar as necessidades e objetivos individuais de seus colaboradores, trabalhando de forma integrada com os profissionais da área de psicologia e recursos humanos.

Vários são os casos em que colaboradores descontentes com as atividades que realizam, sentem-se desmotivadas, desejando trocar de função, setor ou até mesmo de organização. Já do lado oposto, pode se ter colaboradores que não gostariam de mudar de função ou setor pois estão felizes e motivadas com o trabalho que desempenham dentro da instituição.

A pesquisa sobre clima organizacional possibilita analise mais ampla e profunda de diversas variáveis relacionadas à psicologia do trabalho, em especial à gestão de pessoas: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, relacionamento hierárquico e profissional, interação social, imagem da organização, trabalho em equipe, processo decisório, comunicação, entre outras. É fato que uma pesquisa de clima organizacional em uma universidade comunitária, configura-se de grande relevância tanto para os colaboradores quanto para o avanço na área de psicologia do trabalho e gestão de pessoas. Nesse sentido o estudo buscou responder a seguinte problemática: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de uma IES comunitária do Rio Grande do Sul em relação à Instituição por meio da análise de clima organizacional?

Assim, o objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional em uma instituição de ensino superior comunitária do Rio Grande do Sul, avaliando o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para isso, foi aplicado questionário misto, com questões fechadas e abertas, junto aos professores tempo integral/parcial e técnicos administrativos da referida instituição.

As universidades estão constantemente trabalhando com tomada de decisões nas mais diversas instâncias o que evidencia que o reconhecimento e o uso da gestão de pessoas são imprescindíveis para a gestão universitária. Desse modo, a pesquisa de clima organizacional deve ser incorporada à gestão das instituições de ensino a fim de contribuir, não só para a melhoria da satisfação dos seus colaboradores e alcance de seus objetivos e aspirações pessoais, como também, na concretização dos objetivos organizacionais e melhoria da imagem institucional perante a comunidade de sua inserção, buscando serem percebidas pelos seus públicos de interesse como legitimas e a fim de seus produtos e serviços serem consumidos (Santana, 2012).

Revisão da literatura

Antes de realizar a análise de clima organizacional na instituição de ensino superior objeto do estudo, se faz necessário apresentar alguns aspectos teóricos.

Instituição de ensino

"Atualmente, a estrutura do ensino superior brasileiro está alicerçada em um conceito de sistema que envolve as seguintes modalidades de instituições: Universidades; centros universitários; faculdades isoladas; institutos superiores ou escolas superiores; centros de educação tecnológica". (COBRA e BRAGA, 2004, p.12).

Cada tipo de IES tem exigências legais e autonomia diferenciadas, criando diferenças estruturais e desigualdades entre elas, principalmente no que tange a custos operacionais dificultando a concorrência das universidades (são aquelas que têm o maior grau de exigências legais e também a maior autonomia) com as demais IES.

Percebe-se também grande distância no profissionalismo da gestão de IES com fins lucrativos para as sem fins lucrativos. As IES sem fins lucrativos, filantrópicas, comunitárias ou confessionais apresentam um modelo de estrutura hierárquica copiada das universidades públicas, já ultrapassado dispendioso financeiramente, além de ser burocratizado e de "assembleísmo" onde a democracia em excesso torna os processos bastante morosos. Outro fator considerado prejudicial para a gestão deste modelo de IES está no fato de que os dirigentes normalmente são os próprios professores e não são preparados para os cargos que exercem, ou seja, não são gestores e nem tem perfil para líderes de equipes, por isso, constata-se as dificuldades administrativas e financeiras enfrentadas no mercado atual por muitas destas instituições.

Gestão estratégica de pessoas

O enfoque da gestão estratégica de pessoas está em motivá-las para o trabalho aperfeiçoando e valorizando o trabalho em equipe, cuidando do ambiente organizacional. Isto significa dizer que as empresas modernas devem planejar e se organizar com base nas pessoas para que elas se sintam

comprometidas e desejem permanecer na empresa para levar adiante a proposta instituída e o planejamento estratégico atingindo os objetivos e metas organizacionais.

"A motivação das pessoas resiste a qualquer mudança, desde que a empresa incorpore esta filosofia de compartilhar seus valores e suas expectativas, visto que, somente com a união de forças empreendedoras da própria empresa, sua força de trabalho e dos clientes bem atendidos, é que a empresa encontrará as respostas às dúvidas do mundo globalizado." (FIDELIS e BANOV, 2006, p. 26).

Quando as pessoas percebem que o seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e felizes. "O ambiente da empresa deve prover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima adequado para a implementação de qualquer planejamento estratégico organizacional, fator crítico do sucesso numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor". (FIDELIS; BANOV, 2006, p. 27).

Clima organizacional

O clima organizacional tem influência direta e indiretamente no comportamento dos colaboradores, na produtividade do trabalho, interação social, imagem da empresa, e profundamente na satisfação das pessoas envolvidas na organização. O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. "O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo". (CHIAVENATO, 1999,p .440),

Na visão de Rizzatti (2002), o clima organizacional está pautado em algumas percepções acerca de práticas e diretrizes que envolvem todo o contexto organizacional, onde cada colaborador observa de forma particular tudo aquilo que lhe tem como favorável ou não, em função disso o indivíduo julgará o clima como positivo ou negativo.

A pesquisa de clima é um instrumento de feedback e de intervenção por parte da empresa, refletindo-se também na história das pessoas que a mesma atrai, pois o contato entre empresa e colaborador, e de suma importância para o desenvolvimento social e econômico da empresa, pois colaborador satisfeito, e sinal de mais produtividade e ótimos resultados. A pesquisa de Clima Organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem ou o que esperam, e por que continuam na empresa. "É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico

preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa". (MELLO, 2003).

Fatores que influenciam diretamente na obtenção de um clima agradável

De acordo com Vieira e Vieira (2004), os seguintes fatores são de suma importância, na obtenção de um clima agradável: "A comunicação esta ligadas à comunicação empresarial no que diz respeito à maneira de como são divulgadas as políticas e diretrizes da organização, a transparência e rapidez do processo de comunicação. A comunicação desempenha uma função importante para o sucesso do trabalho". Segundo Spitzer (1997, p. 151) afirma que "sem comunicação eficaz as pessoas não conseguem trabalhar juntas e as empresas não chegam ao sucesso". No relacionamento interpessoal verifica-se a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados à cooperação, à soma dos esforços, a amizade e compreensão entre os membros da equipe de trabalho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 22),

> A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Valorização é o fator que visa verificar se os funcionários percebem que a sua competência, experiência, dedicação ao trabalho, participação está sendo reconhecido, valorizado pelo seu superior imediato. Benefícios esse fator analisa a questão salarial é importante para o Clima Organizacional, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário. Satisfação, nesse fator é analisado se o colaborador gosta do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo.

As organizações, na visão de Silva (2004), são dotadas de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e técnicos, que junto com as pessoas munidas de conhecimentos, competências e habilidades, e que atentas às alterações, ameaças e oportunidades do ambiente onde está inserida, transformam os recursos materiais ou intelectuais, produzindo bens e/ou serviços para atender as necessidades da sociedade.

Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida citada por Chiavenato (2004) enfoca a "criação, manutenção e melhorias das condições físicas, regidas pela higiene e segurança, assim como as condições psicológicas e sociais do ambiente organizacional, visando um ambiente sadio, confiável e agradável," onde os profissionais sintam-se bem e tenham prazer em compartilhá-lo, sustentando a qualidade de vida dos colaboradores tanto na organização quanto fora dela. Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004), "as medidas preventivas de acidentes no trabalho, são fatores importantíssimos para o aumento da produtividade, já que reduz o número de faltas relacionadas à inadequação das condições laborativas".

Já segurança do trabalho na definição de Chiavenato (2004, p. 352) "é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas". Quando os trabalhadores de uma organização percebem justiça nas relações de trabalho, eles se sentem motivados. Segundo CHIAVENATO (2010), "Boa parte do relacionamento com os empregados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os seus membros".

Equidade e justiça no trabalho não se faz referência à legislação trabalhista, mas sim à comparação que os trabalhadores fazem de si mesmos em relação a outros trabalhadores. É a teoria da Equidade, onde os empregados de uma organização precisam sentir a justiça presente nas relações de emprego. A teoria da Equidade é fundamental quando da elaboração de programas de remuneração e recompensas, pois hoje a justiça social é muito relevante no mundo corporativo, globalizado e competitivo em que as organizações estão inseridas. Para Chiavenato (2010, p. 173) quando os trabalhadores de uma organização percebem justiça nas relações de trabalho, eles se sentem motivados. "Boa parte do relacionamento com os empregados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os seus membros". A motivação está ligada a qualidade de vida, mas em muitas empresas.

A legitimidade das organizações

Todas as organizações gostariam de ser admiradas por seus funcionários, parceiros de negócios, investidores, clientes, fornecedores, governo e a sociedade como um todo. “Assim, as organizações buscam ser percebidas pelos seus públicos de interesse como legitimas e a fim de seus produtos e serviços serem consumidos” (SANTANA, 2012).

“As organizações buscam ter um bom relacionamento com a comunidade de sua inserção, pois este relacionamento é validado pela sociedade, que concederá legitimidade para que continue atuando nesta comunidade” (SUCHMAN, 1995). “Assim, a ideia central da teoria da legitimidade é de que para a organização existir e continuar operando com sucesso na comunidade em que está inserida, ela tem que agir dentro de limites, que geram credibilidade, os quais a sociedade identifica como comportamento social aceitável” (SUCHMAN, 1995; O’DONOVAN, 2002). Ou seja, a legitimidade pode ser definida como uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, crenças, valores e definições (SUCHMAN, 1995). “Se ela não cumprir com o contrato social, pode haver penalidades de natureza econômica, legal ou social” (LINDBLOM, 1994).

“Organizações entrantes em um novo setor ou em determinadas necessitam da aceitação de seus produtos e serviços e, por isso devem se esforçar para demonstrar coerência entre a sua dinâmica funcional e os valores culturais daquela comunidade, por meio de uma comunicação persuasiva e eficiente” (SUCHMAN, 1995). “Manter a legitimidade conquistada pela organização é mais fácil do que ganhar ou reparar, em razão desta legitimidade dificilmente ser reavaliada, pois a percepção do público tende a ser rotineira, a menos que algum fato grave aconteça para mudar a percepção dos *stakeholders*(SUCHMAN, 1995) fazendo-a perder legitimidade” (O'DONOVAN, 2002).

Metodologia

Para delinear a pesquisa, utilizou-se a taxionomia apresentada por Vergara (2011, p.41), que classifica a pesquisa em dois aspectos.

Quanto aos fins a pesquisa foi de natureza aplicada e descritiva, pois se utilizou de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul, de caráter comunitário, como estudo de caso, e descreveu as informações e dados levantados na pesquisa sobre o clima organizacional;

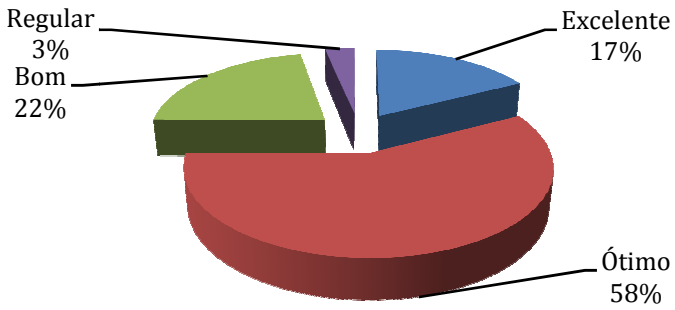
Quanto aos meios o estudo configurou-se em bibliográfico (baseado em livros, artigos, periódicos, material disponibilizado na internet e revistas especializadas sobre o tema em questão); De campo, por ter sido realizado no local onde ocorreram os fatos, ou seja, junto aos colaboradores (professores TI e TP e técnicos administrativos) da IES, feita por meio da aplicação de questionário à amostra; Estudo de caso, pois analisou em profundidade o clima organizacional de uma única Instituição de Ensino Superior, comunitária, do Rio Grande do Sul.

Os dados depois de coletados foram tratados através do método do positivismo onde os conceitos necessitam serem postos em prática para possibilitar sua mensuração quantitativa e fenomenológica onde à análise é qualitativa e se aprecia diferentes construções e significados atribuídos às experiências. (ROESCH, 2005). Qualitativamente, pois serão analisados e cruzados todos os dados obtidos pelo questionário aplicado, tendo como suporte facilitador para a análise da pesquisa, um programa da Microsoft.

Apresentação e análise dos resultados

Para a identificação dos fatores impactantes no clima organizacional da instituição de ensino superior, foram aplicados 161 questionários junto aos colaboradores da Instituição, dentre eles professores tempo integral/parcial e técnicos administrativos. Iniciou-se por questões do gênero, onde foi identificado que 59% eram mulheres e 41% eram homens. Robbins (2002) salienta que satisfação no trabalho é uma atitude geral de como as pessoas agem em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo. No gráfico a seguir, é possível visualizar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à instituição, ou seja, 58% avaliam a instituição como ótima, 22% bom, 17 % excelente e 3% regular. Um índice muito bom com relação à instituição/colaborador, veja no gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Como você avalia a instituição de ensino superior?

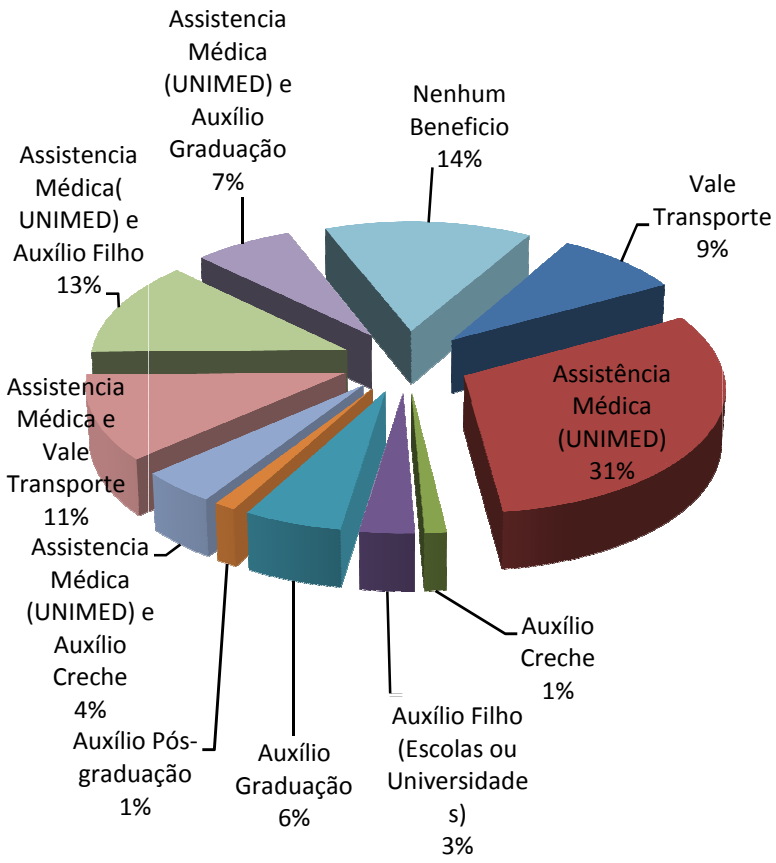


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A valorização da organização por seus colaboradores, segundo Dutra (2002), só é concretizada quando as recompensas são recebidas pelas pessoas, como contrapartida de seu trabalho. A organização tem vários meios de recompensar e beneficiar o colaborador, que vai desde o reconhecimento formal até o aumento salarial e implantação de novos benefícios.

A pesquisa abordou alguns quesitos sobre os benefícios que os colaboradores recebem dentro da instituição, são inúmeros, mas alguns possuem destaque como assistência médica que corresponde a 31% do total, ou seja, um grande percentual de colaboradores se utiliza desse tipo benefício entre outros, como vale transporte, auxílio creche, auxílio graduação, auxílio filho, auxilio pós-graduação, veja no gráfico a seguir o demonstrativo:

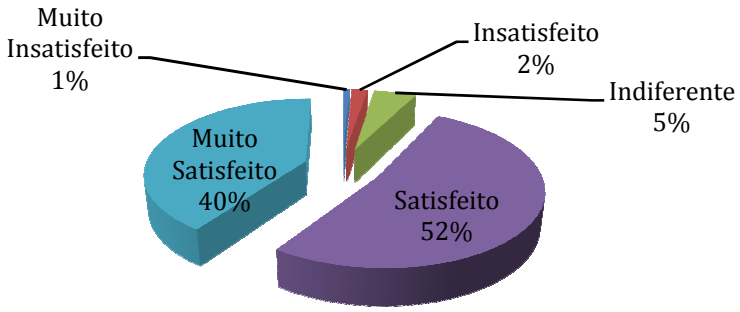
GRÁFICO 2 - Benefícios que os colaboradores recebem



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Segundo Ribeiro (2006), a satisfação no ambiente interno se dá pelas necessidades, qualidades e comprometimento que cada pessoa possui, levando os mesmos a realizarem uma determinada tarefa ao invés de outra, são impulsos interiores, se algum funcionário sabe que ele pode crescer dentro da organização ele se sente encorajado a buscar o autodesenvolvimento. Esse fato pode estimular o pessoal a se motivar para também buscar seu espaço. Verificou-se, que a maioria dos colaboradores da instituição estão satisfeitos com o que vem realizando dentro da instituição, na qual 53% dos entrevistados consideram-se muito satisfeito, outros 37% estão satisfeitos, e uma pequena minoria consideram-se insatisfeitos ou não opinaram (2% insatisfeitos, 3% muito insatisfeitos e 5% não opinaram). Outro ponto importante abordado na pesquisa foi o relacionamento entre equipe de trabalho, onde se constatou que 92% dos entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento entre colegas de trabalho e, apenas um pequeno percentual está insatisfeito ou não respondeu, sendo 3% que se consideraram insatisfeitos e 5% não opinaram. Veja o demonstrativo abaixo:

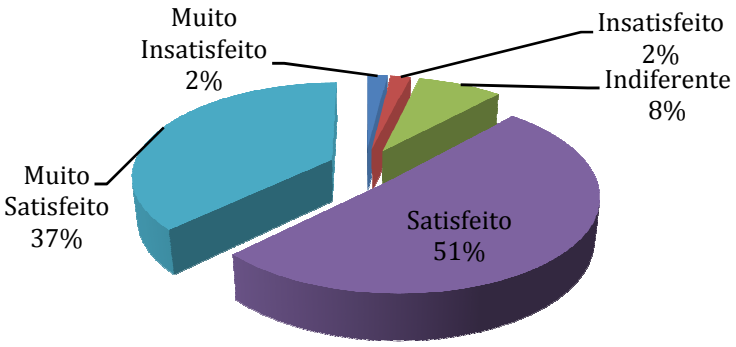
GRÁFICO 3 - Relacionamento entre equipe de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Chiavenato (2005), afirma que a liderança é um elemento necessário em todas as atividades e em todas as organizações, para que as equipes se harmonizem e produzam resultados. Neste sentido a gerência atua como mediador, transformando os objetivos da direção em planos e programas de trabalho a serem executados pelos membros da organização. A pesquisa abordou também o relacionamento com a direção do campus, e a percepção do colaborador em relação ao seu líder (gerência), onde se constatou que 88% estão muito satisfeitos, 4% representam os muito insatisfeitos e apenas 8% não opinaram em relação à questão.

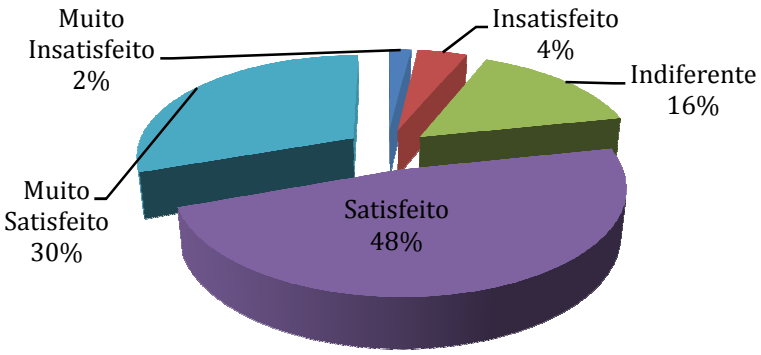
GRÁFICO 4 - Relacionamento com a direção do campus



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, 78% responderam que estão muito satisfeitos, 6% do total estão insatisfeitos e 16% não se manifestaram.

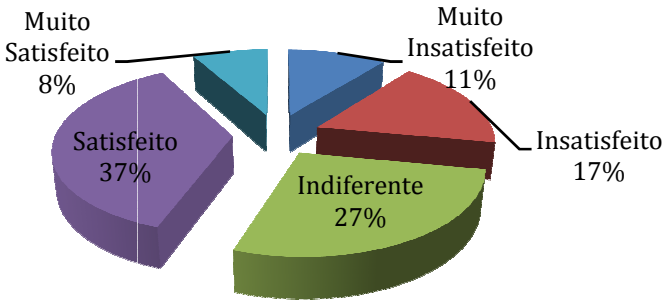
GRÁFICO 5 - Você tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Outro quesito importante abordado no questionário foi em relação aos critérios que são utilizados para fazer a promoção interna de colaboradores, sendo que 45% do total estão plenamente satisfeitos com o método previsto no plano de carreira dos professores de ensino superior e escola básica, 28% estão insatisfeitos e um alto percentual de 27% não opinou em relação a este quesito, o que pode ter sido promovido em razão dos técnicos administrativos ainda não possuírem um plano de carreira que contemple os critérios e requisitos para promoção interna, como podemos visualizar no gráfico abaixo:

GRÁFICO 6 - Você concorda com os critérios utilizados para promoção interna?

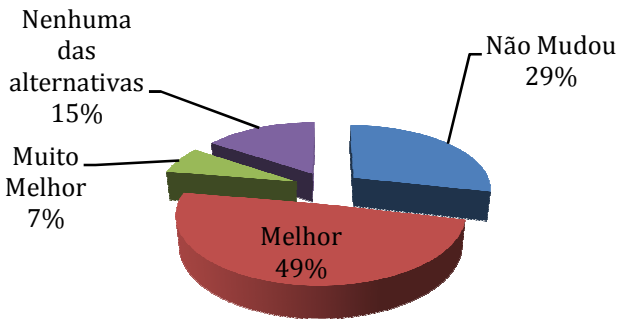


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram foco do questionamento ainda, as mudanças e melhorias ocorridas em comparação ao ano anterior, onde pode-se evidenciar que 49% dos entrevistados afirmaram que houve mudanças e melhoramento em todos os departamentos e setores da instituição, 7% consideraram muito melhor,

outros 29% responderam que não houve mudanças alguma em relação ao ano anterior e 15% não se manifestou, como demonstra o gráfico a seguir:

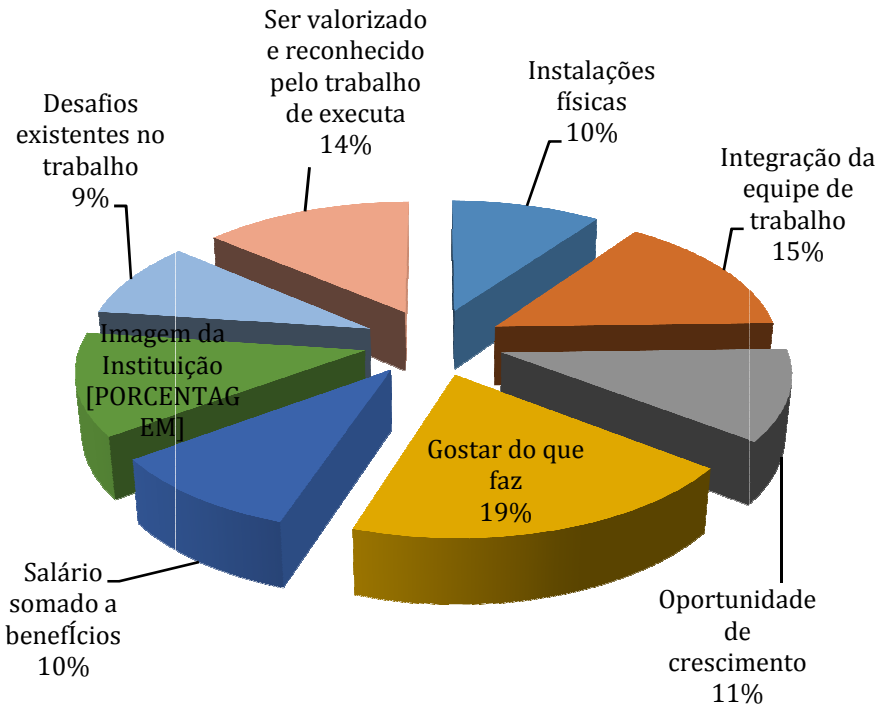
GRÁFICO 7 - Mudanças em relação à eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

As diversas informações coletadas demostram que, trabalhar nesta instituição, é algo satisfatório, onde mais de 80% dos colaboradores estão satisfeitos, apenas um pequeno percentual se manifesta contrário, isso mostra que o ambiente de trabalho da instituição é agradável e produtivo. Segundo Chiavenato (1999), as pessoas são completamente diferentes uma das outras no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Um fator de grande relevância em pesquisas de clima organizacional são os fatores motivacionais, pois através deles que o colaborador consegue se projetar e alcançar seus objetivos e aspirações pessoais dentro da organização. Alguns fatores são de fundamental importância para que o colaborador permaneça dentro da organização. Gostar do que faz corresponde a 19% dos 8 principais fatores motivacionais, como podemos visualizar no gráfico abaixo.

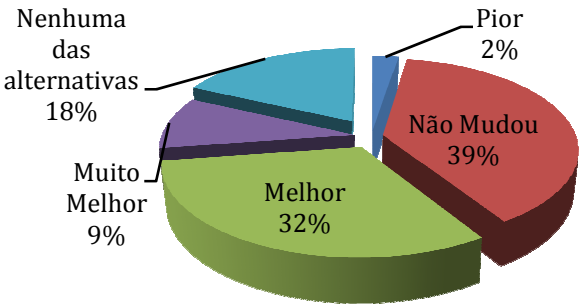
GRÁFICO 8 - Principais fatores motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Chiavenato (2005) salienta que para proporcionar a motivação no trabalho, o cargo deve ser planejado de forma flexível e desafiante, para incentivar e acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. A motivação por si só, é um fator extremamente importante no que tange o aumento da produtividade de uma organização, a pesquisa revelou que a instituição de ensino superior não teve uma evolução tão significativa com relação às mudanças ocorridas referentes à motivação no ambiente de trabalho, onde apenas 9% do total consideraram muito melhor em relação ao ano anterior, 32% considerou que teve algumas melhorias, já 39% respondeu ao contrário, consideraram que não houve mudanças alguma, 2% considerou pior que o ano anterior e 18% não se manifestaram. Veja o demonstrativo no gráfico 9:

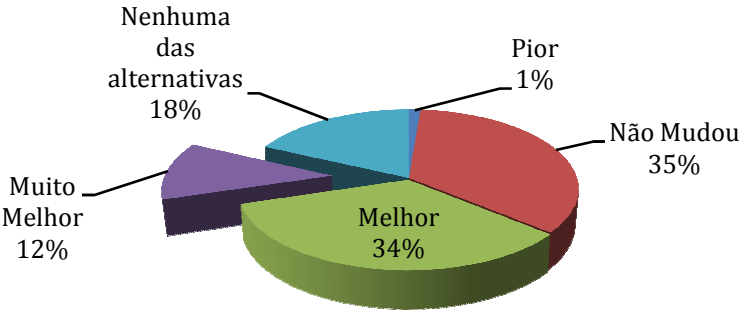
GRÁFICO 9 - Mudanças em relação à motivação



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. Observa-se que o ambiente/clima organizacional da instituição, apresentou mudanças significativas em relação ao ano anterior, representando 46% do total de entrevistados, 35% avaliou que não teve mudança alguma, 1% considera o ambiente/clima organizacional pior que já estava e 18% não opinou, ou seja, não respondeu a nenhuma das alternativas. Veja o gráfico abaixo:

GRÁFICO 10 - Mudança em relação ao ambiente/clima organizacional

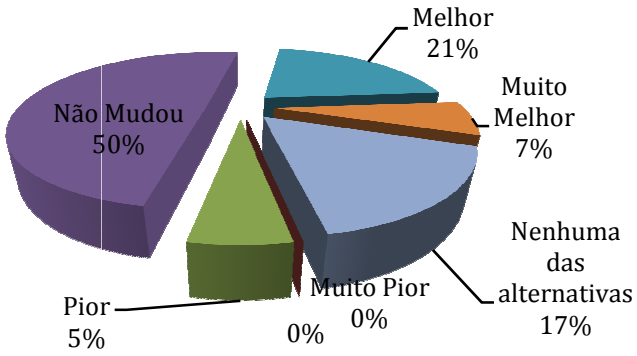


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Outro fator importante abordado na pesquisa é, sobre as mudanças em relação à valorização funcional, onde obteve dados expressivos que revelam que a metade dos entrevistados considerou

que não houve mudanças em relação ao ano anterior, ou seja, 50% do total de entrevistados considerou que não houve mudanças com relação à valorização funcional, 21% avaliaram um pequeno melhoramento, 5% avaliou uma piora em comparação com o ano anterior, já outros 7% dos entrevistados, avaliou como muito melhor a valorização funcional e 17% não se manifestaram como demonstra o gráfico a seguir:

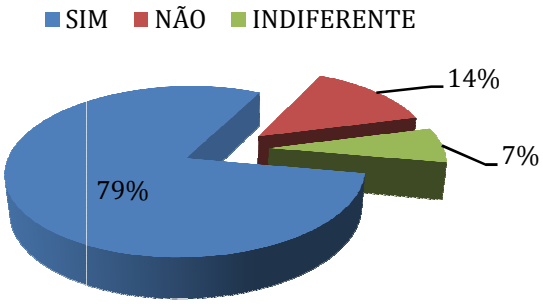
GRÁFICO 11 - Mudança em relação à valorização funcional



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O último quesito da pesquisa é referente a formação dos colaboradores, em relação ao cargo ou função que ocupa dentro da instituição, obteve dados expressivos, sendo 79% dos colaboradores da instituição ocupa o cargo certo, ou seja, o cargo ou função exercida condiz com a formação que possui, outros 14% responderam que a formação que possuem não condiz com o cargo e 7% não opinaram em nenhuma das alternativas (indiferente). Veja no gráfico a seguir.

Gráfico 12: A formação é condizente com o cargo ou função que ocupa dentro da instituição?



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Considerações finais

A pesquisa sobre clima organizacional é de extrema importância e os resultados obtidos são meios concretos de visualizar a percepção dos colaboradores acerca da Instituição, sua satisfação ou não em fazer parte do corpo funcional da mesma e instrumento poderoso para a correta gestão de pessoas e a concretização dos objetivos organizacionais almejados, aliado ao alcance dos objetivos e aspirações pessoais de seus colaboradores. Um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas é o de proporcionar um clima organizacional positivo e satisfatório para seus colaboradores, contribuindo igualmente, para a percepção de seus públicos de interesse, como uma instituição de ensino superior, comunitária, legitimada por suas ações na região de sua inserção.

A felicidade das pessoas no ambiente corporativo é um ponto fundamental no clima de uma organização, ou seja, é a garantia de um ambiente agradável e feliz que promoverá não só a satisfação pessoal dos colaboradores, como também, a produtividade e resultados satisfatórios para a própria instituição, além de promover uma percepção positiva em seus públicos de interesse. As organizações buscam ter um bom relacionamento com a comunidade de sua inserção, pois este relacionamento é validado pela sociedade, que concederá legitimidade para que continue atuando nesta comunidade (Suchman, 1995).

Com a realização deste estudo foi possível conhecer a realidade sobre o clima organizacional da instituição de ensino, que se apresentou como positivo na maioria das questões apresentadas, o que configura-se com um fator vantajoso, pois é com esse clima sadio e satisfatório, verificado na maioria dos respondentes e setores investigados, que o aumento da produtividade torna-se expressivo, obtendo também melhoria nos resultados finais, sendo significativo para ambas as partes, tanto para o colaborador quanto para a instituição. O resultado de tudo isso, é menos stress, prazer em permanecer na universidade por mais tempo, um alto grau de participação por parte dos colaboradores dentro da organização, alcançando cada vez mais desempenhos satisfatórios como um todo.

Portanto, depreende-se que o estudo alcançou o objetivo traçado e respondeu de forma satisfatória ao questionamento proposto, fornecendo à direção da instituição e ao departamento de recursos humanos, suporte necessário para a tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas, mais especificamente relacionadas à psicologia do trabalho na variável “clima organizacional”.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____.**Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____.**Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional:** Ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004;

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e expectativas. São Paulo: Atlas, 2002

FIDELIS, Gilson José e BANOV, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos:** tradicional e estratégia. São Paulo: Érica, 2006;

LEAL, T. **O Papel do Gestor no Clima Organizacional**. Disponível em http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm. Acesso em: 22 jul. 2014.

LINDBLOM, C. **The implications of organizational legitimacy for corporate social performace and disclosure**. Critical Perspectives on Accounting Conference, s/n, 1994.

MELLO, Álvaro. **Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional?**Grupo Catho, disponível em: http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=32&secao=163. Acesso em: 27 mar. 2014.

O'DONOVAN, G. **Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory**. Accounting, auditing and accountability Journal, 2002, 344-371.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento deEngenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTANA, A. **Three Elements of Stakeholder Legitimacy**. J. Bus Etchis, 2012, 257-265.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: P. T. Learning, 2004.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação:** uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização. São Paulo: Futura, 1997.

SUCHMAN, M. **Managing Legitimacy:** Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review, 1995, 571-610.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004;

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios em Administração**. São Paulo: Atlas,2011.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG,** vl. 1, n. 4, jan/mar 2004.

Data recebimento do artigo: 31/01/2015
Data do aceite de publicação: 19/03/2015