

Análise do clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior na perspectiva dos técnicos administrativos

Xênia Cemin (UFSC) xeniacemin5@gmail.com

Giselly Rizzatti (UFSC) girizzatti@gmail.com

Ana Maria Benciveni Franzoni (UFSC) afranzoni@gmail.com

Resumo:

Atualmente com a acirrada competitividade e a busca de excelência nos serviços prestados, as organizações fazem uso de estudos de pesquisa de clima organizacional a fim de realizar um diagnóstico de seu ambiente interno, visando alinhar as estratégias da Instituição com as dos colaboradores nas relações de trabalho e melhorar o desempenho institucional. Assim sendo, este artigo tem como objetivo identificar os fatores que afetam o ambiente interno de trabalho de uma instituição de ensino superior através de uma pesquisa de clima organizacional com seus colaboradores técnicos administrativos. O método de procedimento foi o estudo de caso, sendo caracterizada como uma pesquisa exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionário com 25 sentenças elaboradas exclusivamente para essa pesquisa e tiveram como base algumas categorias expostas na tese de doutorado de Rizzatti (2002). As categorias priorizadas na elaboração do questionário foram: imagem institucional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal e processo decisório. Os resultados mostraram que o clima organizacional presente na instituição de ensino analisada, de modo geral, é bastante favorável. As categorias apontadas como mais favoráveis foram: imagem institucional, satisfação pessoal, relacionamento interpessoal e organização e condições de trabalho. Já as categorias comportamento das chefias e processo decisório apresentaram maior grau de insatisfação por parte dos colaboradores técnicos administrativos.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Instituição de ensino superior, Clima organizacional.

Analysis of organizational climate in a higher education institution from the perspective of administrative staff

Abstract

Currently the great competitiveness and the pursuit of excellence in service, organizations make use of organizational climate research studies in order to make a diagnosis of its internal environment, in order to align the strategies of the institution with the employees in labor relations and improve institutional performance. Thus, this article aims to identify the factors that affect the internal working environment of a higher education institution through an organizational climate survey with its administrative technical employees. The method of procedure was the case study, being characterized as an exploratory and descriptive research. Data were collected through a questionnaire with 25 statements made exclusively for this study and were based on some exposed categories in the doctoral thesis Rizzatti (2002). The categories prioritized in the preparation of the questionnaire were: corporate image, organization and working conditions, interpersonal relationships, the leadership behavior, personal satisfaction and decision making. The results showed that the organizational climate in this educational institution analyzed, in general, is quite favorable. The categories identified as most favorable were: corporate image, personal satisfaction, interpersonal and organizational

relationships and working conditions. As for the behavior categories of leadership and decision-making they had higher degree of dissatisfaction on the part of administrative technical employees.

Key-words: People management, Institution of higher education, Organizational climate.

1. Introdução

No contexto entre as pessoas e a organização está permeada a Gestão de Pessoas. Neste sentido, percebemos que existe uma dependência entre as pessoas e as organizações, de modo que estas últimas precisam das pessoas para alcançar os resultados ansiados e o inverso também, pois as pessoas utilizam-se das organizações para conseguir realizar seus objetivos individuais. Para Chiavenato (1997) os trabalhadores podem perseguir simultaneamente dois objetivos, que podem parecer antagônicos, porém são complementares, que são os objetivos impostos pela organização e os objetivos individuais que cada indivíduo almeja.

A competitividade do mercado e a busca pela excelência nos serviços prestados faz com que as organizações utilizem-se de estudos de pesquisa de clima organizacional, com a finalidade de realizar um diagnóstico de seu ambiente interno, e posteriormente adotar possíveis estratégias para as relações de trabalho com seus colaboradores, mesmo que existam diversos tipos de organizações e cada uma possua suas particularidades.

Neste estudo, o enfoque foi em uma instituição de ensino superior. O estudo do clima organizacional nas instituições prestadoras de serviços propicia uma maior segurança na escolha de estratégias para melhoria do ambiente organizacional, na qualidade de vida dos colaboradores no trabalho e melhoria contínua nos serviços prestados. Fernandes (1996 *apud* Silva, 2003) cita que indivíduos engajados e satisfeitos são o diferencial em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Portanto, este artigo tem como objetivo identificar os fatores que estão afetando o ambiente interno de trabalho de uma instituição de ensino superior por meio de uma pesquisa de clima organizacional com seus colaboradores, mais especificamente os técnicos administrativos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso aplicado em uma instituição de ensino superior, localizada no norte do Estado de Santa Catarina e apresentou como instrumento de coleta de dados, questionários cujas questões foram baseadas em algumas categorias expostas na tese de doutorado de Rizzatti (2002). As categorias utilizadas na elaboração do questionário foram: imagem institucional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal e processo decisório.

2. Cultura organizacional

A cultura organizacional consiste no conjunto de hábitos e crenças, instituídos por normas, valores, atitudes e expectativas, que são compartilhados por todas as pessoas da organização ao longo do tempo. Ela é composta de um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que conecta todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir (CHIAVENATO, 2010).

Neste sentido, Srour (2005) explica que cultura organizacional especifica a identidade da organização, servindo de elemento de distinção entre diferentes coletividades, ou seja, é o elo entre passado e presente, colaborando para a permanência e a coesão da organização, pois é aprendida, transmitida e partilhada entre todos os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2010).

Enfim, cultura organizacional é a forma na qual a organização visualiza a si mesma e o ambiente que a cerca e avalia o clima organizacional como um dos principais elementos da cultura organizacional (SCHEIN, 2010).

3. Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2002, p. 95) clima organizacional refere-se:

“[...] ao ambiente interno existente entre os membros da organização e este intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado”.

Para Payne e Mansfield (1973, *apud* Bispo, 2006) clima organizacional trata-se de um elo conceitual de ligação entre o nível organizacional e o nível individual, expressando a congruência das expectativas e valores individuais junto às necessidades e diretrizes organizacionais.

Dentro deste contexto, Litwin (1971, *apud* Chiavenato, 2002), também afirma que clima organizacional consiste em ser a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebido ou experimentado pelos colaboradores da organização e influencia o seu comportamento.

Deste modo, a pesquisa sobre clima organizacional condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros; permite a tradução das tensões e anseios do pessoal; o mapeamento do ambiente interno que varia segundo a motivação dos membros e apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação econômica, a expectativa da carreira eventualmente provocam; possibilita a expressão da distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado (SROUR, 2005).

3.1. Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional trata-se de uma ferramenta objetiva e segura, que proporciona a demonstração dos problemas reais na gestão de pessoas, propiciando a análise, o diagnóstico e as sugestões para a promoção do sucesso em programas de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e escolha de políticas internas (BISPO, 2006)

Corroborando, DeCenzo e Robbins (2001) mencionam que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento que avalia as atitudes dos trabalhadores numa organização, revelando discrepâncias entre as diversas percepções e propiciando a solução dessas diferenças.

Contudo, Srou (2005) ressalta que não se pode confundir o nível de satisfação das pessoas com os padrões culturais da organização ou com as práticas realizadas ao longo do tempo, por causa da sua subjetividade, o clima não retrata as peculiaridades da coletividade, porque expressa somente um momento da cultura organizacional.

Neste sentido, Silva (2003), explica que o estudo de clima organizacional é um recurso válido de retroalimentação para o gestor que tem preocupação com a eficiência, eficácia e com o bem estar dos colaboradores que trabalham na organização, ou seja, possibilita o fornecimento de indicadores sobre diferentes variáveis, propiciando uma visão geral da organização e permitindo o planejamento de ações de intervenção para a melhoria das condições do ambiente de trabalho. Por isso, a pesquisa de clima torna-se uma importante ferramenta para o gerenciamento de pessoas e o desenvolvimento da instituição (BEDANI, 2006).

3.2. Modelo de Rizzatti (2002)

Rizzatti (2002), em sua tese de doutorado, propôs um modelo formado por doze categorias, que se desdobram em trinta e três componentes juntamente com os seus indicadores de análise de clima organizacional em universidades. Pode-se considerar um modelo completo e adequado para o levantamento do clima organizacional em instituições de ensino superior, porém não deve ser aplicado genericamente em qualquer tipo de organização, pois o mesmo foi devidamente adaptado a um determinado tipo de organização.

O modelo de Rizzatti (2002) permite analisar o clima organizacional nas universidades federais do sul do Brasil e fornece informações relevantes para a reavaliação e reestruturação de distintos aspectos organizacionais como: política e estratégias de recursos humanos, política de assistência e benefícios, estrutura organizacional, tecnologias educacionais, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento institucional processo decisório, comunicação, conflitos de interesse, avaliação institucional, qualidade do ensino, autonomia universitária, entre outros.

Assim sendo, o modelo de Rizzatti (2002) apresenta as seguintes categorias:

- a. **Imagem Institucional:** é o prestígio do qual desfruta uma organização e que representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas.
- b. **Política de Recursos Humanos:** refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais, ou seja, orientações administrativas para impedir que empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.
- c. **Sistema de Assistência e Benefícios:** são ações ou atitudes que na organização agem como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação ou produtividade no trabalho e que têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização e, geralmente, são concedidos com objetivos específicos que visam à elevação do nível de desempenho do colaborador.
- d. **Estrutura Organizacional:** é o modo em que se dá a interrelação entre os vários elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, de maneira que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo.
- e. **Organização e Condições de Trabalho:** identifica se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os colaboradores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.
- f. **Relacionamento Interpessoal:** é uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro.
- g. **Comportamento das chefias:** é a percepção dos colaboradores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados.
- h. **Satisfação Pessoal:** exprime o grau de satisfação dos colaboradores no que tange a sua situação de trabalho, ou seja, em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem, o reconhecimento por parte da organização e com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários.
- i. **Planejamento Institucional:** é o processo pelo qual são estabelecidos os elos de ligação

entre os meios e fins de uma organização.

j. **Processo Decisório:** os mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização.

k. **Autonomia Universitária:** significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.

l. **Avaliação Institucional:** refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância.

4. Metodologia

Considerando o tema da pesquisa e as condições para sua efetivação, o método de procedimento mais apropriado foi o estudo de caso. Para a realização da pesquisa foram usadas fontes de dados do tipo primárias e secundárias. O artigo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva.

Para Gil (1999) o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado, ou seja, é a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, sendo considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo (SEVERINO, 2007)

As fontes de dados primárias foram coletadas por meio de questionários aplicados aos técnicos administrativos da Instituição de ensino superior em estudo, e as secundárias, por meio de fontes bibliográficas da literatura nacional e artigos *online*.

Gil (1999) afirma que as pesquisas descritivas possuem como escopo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E por pesquisa exploratória as desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 1999).

Essa pesquisa de clima organizacional apresenta uma perspectiva sincrônica, uma vez que foi desenvolvida em um determinado momento, sem se deter em maiores detalhes no passado das pessoas ou da organização pesquisada.

O referencial teórico adotado foi modelo criado por Gerson Rizzatti (2002) em sua tese de doutorado, intitulada como “Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras”. O questionário composto por 25 questões fechadas, com cinco alternativas cada, sendo elas: concordo totalmente, concordo parcialmente, indeciso, discordo parcialmente e discordo totalmente. Este instrumento de pesquisa foi elaborado exclusivamente para essa pesquisa e teve como base algumas categorias expostas na tese de doutorado de Rizzatti (2002) como: imagem institucional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal e processo decisório. É importante ressaltar que nesta pesquisa não foram abordadas todas as categorias propostas na tese, porque se procurou enfatizar os aspectos pertinentes ao clima interno da organização pesquisada.

A população alvo que se desejou abranger foram trinta colaboradores técnicos administrativos da Instituição de Ensino Superior localizada no norte do Estado de Santa Catarina, porém somente dezoito colaboradores técnicos administrativos responderam ao questionário.

5. Resultados e discussões

Os resultados referentes à pesquisa aplicada foram analisados com base nas seis categorias selecionadas do modelo de Rizzatti (2002) como: Imagem Institucional, Organização e

Condições de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Comportamento das Chefias, Satisfação Pessoal e Processo Decisório e descritas na sequência de acordo com a percepção dos técnicos administrativos da Instituição de Ensino Superior pesquisada.

5.1. Imagem Institucional

Para esta pesquisa, a categoria imagem institucional pode ser definida como: imagem que exprime a combinação de um conjunto, de variável abrangência, de percepções e sentimentos sobre as diversas variáveis componentes da organização junto às pessoas.

As sentenças avaliadas nessa categoria foram:

- a) Sinto-me satisfeito com a forma pela qual a Instituição contribui para a sociedade;
- b) Sinto orgulho quando digo a outras pessoas que trabalho nesta Instituição;
- c) A Instituição tem prestígio na sociedade;
- d) A Instituição tem uma boa imagem para a sociedade

A população pesquisada, em sua maioria, avalia positivamente a imagem da organização, considerando os elementos da categoria como: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.

Em torno de 70% concordam que a organização apresenta uma boa imagem e possui prestígio na sociedade. A declaração de prestígio ocasiona um sentimento de identidade e de satisfação pessoal no que concerne à organização, na qual o colaborador exerce suas atividades. Além de mais de 80% dos respondentes estarem satisfeitos com a maneira a qual a instituição contribui para a sociedade. Esses dados revelam que é perceptível para os colaboradores a existência de satisfação da sociedade em relação à qualidade do ensino, pesquisa e extensão e a prestação de serviço ofertado pela instituição de ensino superior, gerando para eles uma imagem positiva da instituição.

Os dados da pesquisa ainda mostraram a existência de colaboradores que discordam acerca da boa imagem que a organização tem, e que 11% colaboradores não possuem nenhuma opinião formada sobre esse tema. Esses percentuais elucidam a colaboradores insatisfeitos em relação a maneira como a organização contribui para a sociedade e com os serviços ofertados por ela, gerando insatisfação e descomprometimento com os objetivos organizacionais.

5.2. Organização e Condições do Trabalho

No que se refere à categoria organização e condições do trabalho, a definição adotada foi: ambiente adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na expectativa de que os colaboradores mostrem melhor desempenho nas suas atividades laborais.

As sentenças avaliadas nessa categoria foram:

- a) O local no qual trabalho apresenta boas condições de higiene;
- b) Os sanitários da Instituição apresentam boas condições de uso;
- c) A Instituição oferece periodicamente treinamentos e/ou capacitações para o desenvolvimento das atividades dos funcionários;
- d) A instituição fornece materiais e equipamentos necessários para a realização de meu trabalho.

A maior parte dos respondentes técnicos administrativos percebe as condições de trabalho oferecidas pela Instituição de maneira positiva. A limpeza do seu local de trabalho foi avaliada como boa por 70% dos respondentes, e obteve um percentual de 17% que discordam

totalmente dessa sentença, podendo essa insatisfação estar relacionada à frequência ou a qualidade do serviço de limpeza. Em relação às condições dos sanitários da organização, mais de 84% estão satisfeitos.

Em relação à sentença sobre ao recebimento de materiais e equipamentos necessários para a realização do trabalho, verificou-se um percentual acima de 75% de concordância dos respondentes com relação aos materiais e recursos concedidos pela organização. Cerca de 56%, assente com a afirmação relacionada à disponibilização periódica, por parte da organização, de capacitações e/ou treinamentos orientados para o desenvolvimento pessoal e profissional e 38% discorda da sentença de que a organização ofereça periodicamente treinamentos e/ou capacitações para o desenvolvimento das atividades laborais. Nas instituições de ensino, treinamentos e/ou capacitações são imprescindíveis, porque os colaboradores necessitam sentir-se seguros, preparados e atualizados para a execução das tarefas e atividades.

Os dados da pesquisa indicam a existência de uma parcela de colaboradores insatisfeitos com as condições do seu ambiente de trabalho, influenciando o clima organizacional da instituição. Esse descontentamento com as condições de trabalho pode ser originado do gerenciamento interno ou da falta de recursos para o desenvolvimento do trabalho.

5.3. Relacionamento Interpessoal

Para a categoria relacionamento interpessoal a definição adotada foi a de que corresponde à maneira como ocorre a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos da comunidade acadêmica.

As sentenças avaliadas nessa categoria foram:

- a) No meu setor as pessoas ajudam-se mutuamente;
- b) No ambiente de trabalho as pessoas têm um bom relacionamento;
- c) Na Instituição as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe;

Apesar do percentual de 60% dos respondentes afirmaram que existe um bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, o que denota uma maioria satisfeita com suas relações no trabalho, percebemos que há 40% dos respondentes que discordaram da sentença. Não obstante, mais de 50% dos técnicos administrativos que responderam a pesquisa concordam que em seu setor as pessoas ajudam-se mutuamente, no entanto pouco mais de 70% deles discordam que na organização, os colaboradores realmente trabalham em conjunto, como uma equipe. Essa sensação de discordância pode ter sido ocasionada pelo fato de que alguns setores têm somente uma ou duas pessoas, devido à falta de contratação de novos colaboradores, possibilitando o entendimento de que não existe uma integração clara entre as pessoas, os setores e os processos da organização.

Mesmo não apresentando um consenso do pensamento de trabalho em equipe, uma parcela dos respondentes concorda que há alguma ajuda mútua nos setores em geral. Este comportamento pode ser procedente das afinidades pessoais e comportamentos éticos por parte de algumas pessoas que trabalham na organização. Nas instituições de ensino percebe-se que o relacionamento interpessoal existente pode ser bastante complexo, haja vista existe uma distinção visível entre atividades-fim e atividades-meio, ocasionando uma possível rivalidade entre as categorias profissionais da organização.

5.4. Comportamento das Chefias

A categoria comportamento das chefias teve como definição adotada nesse artigo: a maneira como os ocupantes dos cargos de chefia desempenham sua função e seu estilo de comando

em relação aos seus subordinados.

As sentenças avaliadas nessa categoria foram:

- a) Minha chefia imediata possui um bom relacionamento com os seus subordinados;
- b) Minha chefia imediata mostra-se sempre acessível para ouvir os integrantes da equipe;
- c) A minha chefia imediata está sempre buscando formas de incentivar a equipe;
- d) Considero minha chefia imediata um líder;
- e) Minha chefia imediata administra satisfatoriamente os conflitos dentro da equipe.

Em torno de 67% da população consultada concordam que há um bom relacionamento entre as chefias imediatas e seus subordinados, tendo ainda 22% dos respondentes que discordam parcialmente dessa afirmação. Os dados ainda revelam que 67% dos respondentes discordam da sentença sobre o incentivo da chefia imediata para com a sua equipe; dentro deste percentual 45% discordam totalmente da afirmação. A administração satisfatória da chefia em relação aos conflitos internos em sua equipe obteve um percentual de 44% que discorda totalmente da sentença. Metade dos respondentes não identifica um espírito de liderança na sua chefia imediata.

A falta de liderança por parte das chefias imediatas da organização reflete na falta de satisfação no trabalho. Os percentuais mostram que os colaboradores não veem suas chefias como líderes, impactando diretamente no desenvolvimento da motivação dos membros da equipe e com isso insatisfação no trabalho. Pode-se perceber através dos dados, que apesar de não considerarem a chefia um líder, 72% dos respondentes concordam que as chefias sabem ouvir os integrantes da equipe e 67% possuem um bom relacionamento com os seus subordinados. A falta de preparo para lidar com os conflitos no grupo e a inexistência de incentivo a equipe, bem como conhecimentos insuficientes dos chefes sobre questões organizacionais acabam gerando a insatisfação dos colaboradores.

5.5. Satisfação Pessoal

A categoria satisfação pessoal está referindo-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas em relação ao reconhecimento que a organização lhe retribui, quanto às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários.

As sentenças avaliadas nessa categoria foram:

- a) Planejo trabalhar na instituição por muito tempo;
- b) Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo;
- c) Sinto-me motivada com as atividades que desempenho;
- d) Tenho reconhecimento pelo trabalho que desenvolvo;
- e) Sempre tenho retorno de minha chefia imediata sobre as atividades que executo.

Os dados mostram que 55% dos respondentes concordam que tem reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, porém 39% discordam com a sentença apresentada. Em relação ao retorno por parte da chefia imediata sobre as atividades executadas, 55% dos respondentes concordam que recebem retorno de sua chefia imediata. A pesquisa ainda revela que 66% dos respondentes sentem-se motivados com as atividades desempenhadas por eles. Em relação ao sentimento de realização profissional com o trabalho executado, os dados mostram que 72% corroboram com essa sentença. No que diz respeito à intenção de trabalhar na instituição por

muito tempo, os dados mostram que 55% concordam que planejam trabalhar por muito tempo e 17% mostraram-se indecisos com relação a essa sentença.

Sendo um dos principais componentes do clima organizacional, a realização profissional está diretamente atrelada à autoestima dos profissionais. Na organização em estudo, a satisfação com o trabalho por parte dos respondentes, mostra um resultado positivo na maioria de itens em análise, indicando um favorecimento em relação a realização e comprometimento com o trabalho que executam na instituição. Essa satisfação também tem conexão com o reconhecimento que os colaboradores recebem dentro da instituição, pois os dados revelam que 55% dos participantes da pesquisa concordam que recebem reconhecimento pelas atividades executadas.

5.6. Processo Decisório

O processo decisório, como categoria, está sendo entendido como o mecanismo por meio do qual são elegidas algumas dentre distintas alternativas de conduta nos diversos processos organizacionais, tais como, a comunicação, ocasionando numa maior racionalidade e orientação das ações da organização.

As sentenças avaliadas nessa categoria foram:

- a) Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho;
- b) A direção mantém os funcionários informados sobre as mudanças e/ou decisões que afetam a Instituição como um todo;
- c) A comunicação dentro do meu setor é suficientemente rápida para atender às necessidades do meu trabalho;
- d) Na instituição, as pessoas sentem-se à vontade para opinar, criticar ou sugerir melhorias

De acordo com os dados, esta categoria foi a que revelou os maiores percentuais de discordância das sentenças, haja vista que obtiveram no mínimo 60% de discordância em todas as sentenças desta categoria. Quanto ao recebimento de todas as informações necessárias para uma boa realização de seus trabalhos, observamos um percentual de 61% dos colaboradores discordando dessa sentença. E em relação as informações que são transmitidas pela direção sobre mudanças e decisões que afetam a Instituição como um todo, observamos que 67% dos colaboradores que responderam a pesquisa discordam que a direção mantenha os colaboradores informados sobre as mudanças e decisões tomadas. No tocante à comunicação dentro dos setores, os dados mostram que 67% dos respondentes discordam que ela seja suficientemente rápida para atender às necessidades de seus trabalhos. Tendo um percentual de 60% dos participantes da pesquisa concordando que não se sentem à vontade para opinar, criticar ou sugerir melhorias.

Como forma de propiciar o inter-relacionamento dentro das organizações, a comunicação engloba a maneira com que são transmitidos aspectos e os valores culturais, como também o modo de comunicação no cotidiano, na hierarquia e no acesso à troca de informações internas. Por meio dos dados da pesquisa, infere-se que a comunicação entre os setores é apenas de rotina, sendo a mínima necessária. O fato de mais da metade dos respondentes não se sentir à vontade para expor suas ideias, críticas ou opiniões denota que os colaboradores não estão satisfeitos com a relação existente entre a instituição e o colaborador. Por meio dos dados desta categoria, percebe-se que os funcionários não se identificam como parceiros da organização, apenas meros sujeitos passivos ou ainda mais um recurso da organização.

6. Considerações Finais

As organizações devem executar uma efetiva gestão que esteja voltada às pessoas, de modo a

administrar a organização junto aos colaboradores e parceiros internos, visto que são eles os que mais entendem dela. É necessário que os gestores tenham consciência do imenso valor que as pessoas, sempre que motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à organização. O sucesso das organizações está diretamente ligado ao investimento nas pessoas, por meio da identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

O clima organizacional pode ser entendido como uma variável direta que pode afetar a produtividade da organização e seu estabelecimento é originado das percepções que os colaboradores vivenciam no seu dia-a-dia, constituindo-se de atitudes e costumes que afetarão positivamente ou negativamente o desempenho e os resultados da organização. As pesquisas de clima permitem o mapeamento dos principais focos dos problemas, possibilitam um diagnóstico de melhora do clima de trabalho na organização, indicação dos pontos fortes e fracos da instituição, propiciando um qualidade de vida no trabalho para os colaboradores.

Assim sendo, foi possível, por meio dos resultados gerados através da pesquisa, conhecer e identificar os fatores críticos do ambiente interno sob a percepção dos colaboradores. Percebeu-se que há pessoas da instituição de ensino que estão com o nível de motivação baixo, considerando algumas variáveis organizacionais avaliadas serem classificadas como insatisfeitas ou discordantes. No entanto, faz-se imprescindível que o colaborador esteja motivado para que alcance o desempenho e produtividade almejados pela organização.

Por fim, os resultados da pesquisa revelaram que o clima organizacional da instituição de ensino analisada é bastante favorável. De maneira geral, as áreas mais favoráveis referentes à qualidade do clima foram: imagem institucional, satisfação pessoal, relacionamento interpessoal e organização e condições de trabalho. Já as categorias comportamento das chefias e a categoria processo decisório consistem nas que apresentaram maior grau de insatisfação dos colaboradores técnicos administrativos. E o elemento trabalho em equipe também expressou insatisfação por parte dos avaliados.

Referências

- BEDANI, M.** *Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo*. Psicol. Am. Lat., México, n. 7, ago. 2006.
- BISPO, C. A. F.** *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. Prod., São Paulo, v. 16, n. 2, ago.2006.
- CHIAVENATO, I.** *Recursos humanos: edição compacta*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1997. 257 p.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 52
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P.** *Administração de recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001. xvii, 318p
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZATTI, G.** *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SCHEIN, E. H.** *Organizational culture and leadership*. 4 th edition. San Francisco: Jossey-Bass. 2010.
- SEVERINO, A. J.** *Metodologia do trabalho científico*. 23. Ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, N. T. da.** *Clima Organizacional : uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis/; Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. 138p.



VI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Ponta Grossa, PR, Brasil, 30 de Novembro a 02 de Dezembro de 2016

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2005. 399 p.