



## ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**KLEBER RODRIGO DOS ANJOS**

Faculdade Municipal de Pahoça

[kleberanjos83@gmail.com](mailto:kleberanjos83@gmail.com)

**FERNANDO CLEMENTE CUNHA BASTOS**

FATENP

[fernando.bastos@unigranrio.edu.br](mailto:fernando.bastos@unigranrio.edu.br)

**LARISA HEMKEMEIER WEBBER DE MELLO**

FATENP

[larisa.mello@unigranrio.com.br](mailto:larisa.mello@unigranrio.com.br)

**MARA REGINA BALENA**

FATENP

[mara.balena@fatenp.com.br](mailto:mara.balena@fatenp.com.br)

**ARETUZA BALARDIM SAIN**

FATEN

[aretuza.sainz@unigranrio.edu.br](mailto:aretuza.sainz@unigranrio.edu.br)

**ALTIR WEBBER DE MELLO NETO**

FATENP

[altir.neto@unigranrio.edu.br](mailto:altir.neto@unigranrio.edu.br)

### RESUMO

Para lidar com a pressão advinda das repentinas mudanças, as IES estão dando maior atenção aos seus colaboradores e aos aspectos que podem influenciar seu comportamento dentro da organização, procurando proporcionar uma maior qualidade de vida. Diante disso, a problemática da pesquisa se dá pela seguinte questão: qual a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional universidade em que atuam? Deste modo, o presente estudo tem por objetivo buscar entender alguns aspectos que interferem no clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES), tendo como foco questões relacionadas à motivação e liderança, além de conceituar o clima organizacional com base nos estudos de diversos autores. Quanto à natureza, a metodologia da pesquisa é aplicada com abordagem do quantitativa com objetivos exploratórios e descritivos. Como procedimento técnico foi utilizado a aplicação de questionário, a qual todos os colaboradores do departamento administrativo da IES foram convidados a responder os questionamentos, podendo-se constatar que, em suma, os colaboradores estão satisfeitos com os aspectos relacionados ao clima organizacional da universidade objeto de pesquisa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Motivação. Liderança. Universidade.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas têm por objetivo a busca incessante por bons resultados que as façam chegar ao tão sonhado sucesso. Desse modo, para atingir este objetivo, é necessário que os gestores tenham definido a cultura organizacional, os valores da empresa bem como traçam quais os métodos para atingir a produtividade desejada e assim, chegar a excelência.

Para que tudo isso seja feito, as organizações precisam contar com a ajuda de profissionais qualificados que irão auxiliar na tomada de decisão tornando mais satisfatório o desempenho dos negócios. E nos dias atuais, percebe-se que o principal ativo das empresas passou a ser constituído por pessoas e por seu capital intelectual, e esse, vem sendo seu maior recurso para o crescimento constante.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam parte de suas vidas desenvolvendo suas atividades dentro das organizações, desse modo, percebe-se a necessidade de investir principalmente no bem estar do profissional e em meios de fazer com que o dia a dia dentro do ambiente de trabalho se torne mais agradável, uma vez que o quadro de colaboradores é formado por pessoas com peculiaridades próprias, e essas diferenças entre indivíduos e grupos muitas vezes fica evidente no ambiente organizacional, tornando mais difícil a interação e o relacionamento entre si para o desempenho de suas tarefas diárias. Desse modo, o clima organizacional se torna insustentável e pode vir a se tornar fator de desmotivação para o colaborador, como afirma Maximiano (1997 p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Conforme Chiavenato (1992), clima organizacional é o entorno humano dentro do qual as pessoas que formam uma organização constituem seu serviço, e ainda segundo o referido autor, o clima organizacional interfere na motivação, no desempenho humano e na satisfação no trabalho, assim, percebe-se a necessidade de conhecer o ambiente organizacional e o comportamento dos indivíduos e grupos existentes, procurando aplicar métodos para lidar com situações impertinentes no cotidiano, a fim de buscar a satisfação de todos os membros da organização.

Diante disso, emerge o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional da Instituição de Ensino Superior (IES) em que atuam? O objetivo geral é analisar a percepção dos colaboradores de uma IES sobre o clima organizacional presente na empresa, buscando identificar quais fatores são responsáveis por afetar o desempenho humano e conseqüentemente, interferir no clima organizacional da empresa. Como objetivos específicos: aplicar questionário com os colaboradores a cerca do tema; analisar dados a luz teórica; perceber a relação da motivação e da liderança no clima organizacional.

O tema do presente trabalho justifica-se pela importância de se entender o quão necessário é conhecer alguns dos principais aspectos que norteiam as relações existentes entre os colaboradores de uma organização e um clima organizacional promissor para ambas as partes. O artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, é apresentada a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a discussão e análise de dados e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo deste tópico é trazer os principais conceitos sobre clima organizacional, temática principal desde artigo, seguido de motivação e liderança como temas subsequentes.

## 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2004), estamos na era da informação, na qual mudanças no cenário econômico atual são cada vez mais rápidas e imprevistas, e em meio a esta inconstância, as organizações estão mais expostas a sofrer a pressão do mercado na busca de produtos e serviços de qualidade a um preço cada vez mais baixo, pressionando as empresas a procurar por meios mais eficazes para além de satisfazer as necessidades do mercado consumidor, satisfazer suas próprias necessidades.

Dessa forma, vem-se percebendo por parte das empresas a necessidade de se buscar um diferencial para destacar-se das demais empresas existentes no mercado, assim, grande parte das organizações estão voltando seu olhar para seus colaboradores, tornando o conhecimento destes o seu principal ativo. Segundo Chiavenato (2005) “o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar”.

Desse modo, o investimento no capital intelectual, que é definido por Stewart (1998), como a matéria intelectual, informação, conhecimento, que pode ser aproveitada para gerar riqueza, vem se tornando cada vez mais notável e constante dentro das organizações, sendo este, o diferencial prevaiente destas.

Chiavenato (2002) diz que os seres humanos se juntam para formar organizações com a finalidade de suprir suas próprias necessidades, e que sozinhos jamais conseguiriam supri-las, dessa forma, surge à necessidade de compreender e analisar a conduta das pessoas e seu relacionamento dentro do ambiente organizacional, a fim de entender o que as faz se sentir satisfeitas com o ambiente onde estão inseridas, com a finalidade de que ambas as partes alcancem seus objetivos.

O clima organizacional, para Lima e Albano (2002), é um fenômeno decorrente da interação dos elementos da cultura, como preceitos, convicções, caráter e tecnologia. São aspectos que provém da consequência de vários meios que influenciam no modo de ser do indivíduo, como por exemplo, cultura, regras, valores, hábitos, costumes, política, entre outros. Sendo assim, sabe-se que uma organização é composta por uma grande diversidade de colaboradores e o desempenho destes pode ser afetado pelo clima organizacional presente no ambiente de trabalho, ocasionando impactos na motivação e também na satisfação dos indivíduos que precisam estar em plenas condições satisfatórias para desempenhar suas tarefas junto com a instituição. Conforme Ricardo Luz (2007, p. 12) clima organizacional é “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Chiavenato (1999) então define o assunto em questão dizendo que o clima organizacional condiz com o modo que os indivíduos interagem entre si, com os consumidores e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o cenário que as envolve. Ainda segundo o autor, o clima organizacional pode ser intensamente agradável ou desagradável ao extremo dependendo das circunstâncias presentes em um dado momento.

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

Conforme afirmam Andrade e Amboni (2007, p.161), “o clima organizacional está intimamente ligado à moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes”. Dessa forma, um clima organizacional pode ser determinado como bom ou ruim, sendo bom quando apresenta grau elevado de colaboradores motivados e satisfeitos, resultando em um

ambiente que favoreça a satisfação das necessidades pessoais de todos os envolvidos. Já um clima ruim, apresenta-se com características contrárias, não atendendo tais necessidades.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99) “o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, fazendo com este aspecto se torne um dos indicadores da eficácia organizacional”. Desse modo, é preciso conhecer mais profundamente estes conceitos e as relações formadas entre eles para desenvolver um ambiente de trabalho melhor. No próximo item será abordado sobre os aspectos da motivação.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Muito se tem falado em motivação dentro das organizações atualmente. Isso, porque vem crescendo cada vez mais o número de gestores que compreendem que este, vem sendo fator primordial para o sucesso organizacional, como afirma Bergamini (1997), o insucesso da maior parte das empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim, na maneira de lidar com as pessoas que compõe a organização.

Conforme Chiavenato (1995), a motivação é fruto de um ciclo que se inicia quando o indivíduo se mantém por um determinado período de tempo com suas necessidades psicológicas satisfeitas, até que uma nova necessidade desabroche. Esta por sua vez, desencadeia uma sensação de tensão no indivíduo, eximindo o estado de realização em que a pessoa se encontrava. Assim, o indivíduo buscará por maneiras de conquistar a satisfação. Se o mesmo conseguir satisfazer a necessidade que o perturba em um determinado momento, ele retornará ao estado normal, até que outra necessidade surja e reinicie o ciclo.

Para Maximiano (2007), a palavra motivação em seu sentido original, indica o meio pelo qual o comportamento humano é incitado por algum agente de motivação ou razão. E ainda conforme o mesmo autor, a motivação para o desenvolvimento das atividades propostas no trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta.

Outra definição sobre o assunto é trazida por Robbins (2000) que afirma que a motivação é algo intrínseco nas pessoas e que as organizações ficam encarregadas em manter um ambiente estimulante e produtivo, visto que um colaborador motivado, dispõe-se a desenvolver suas atividades com mais interesse, visando atingir as metas estipuladas pela organização.

Dessa forma, percebe-se que a motivação dos colaboradores de uma organização está associada à satisfação de suas necessidades, como mostra a teoria mais conhecida sobre a motivação, criada por Maslow, onde o mesmo defende que a motivação dividia-se em cinco níveis hierárquicos, sendo eles: necessidades fisiológicas, que incluem fome, sede, abrigo, e as demais necessidades do corpo; necessidade de segurança, que está associada à proteção contra danos físicos; necessidades sociais, que abrange aceitação, amizade e sensação de estar inserido em um grupo; necessidade de estima, relacionado a respeito próprio, reconhecimento pelas qualidades e atenção; e necessidade de auto-realização, que compreende crescimento, alcance dos objetivos da vida e autodesenvolvimento (ROBBINS 2009).

Assim, Chiavenato (2002) afirma que quando um indivíduo consegue sanar uma necessidade, a mesma não é mais fonte de alteração de comportamento em prol da satisfação da mesma. Apenas as necessidades que ainda não foram sanadas tornam-se combustível em busca dos objetivos para suprir tal necessidade. Dessa maneira, Robbins (2002) diz que à medida que cada necessidade é realizada, a seguinte passa a ser dominante.

Frederick Herzberg, autor que realizou na década de 1960 uma pesquisa, na qual objetivava conhecer através de relatos de pesquisados, situações em que as pessoas se sentiam de modo excepcional em relação às atividades que desenvolviam dentro das organizações. Deste modo, após os resultados apurados, Herzberg defendia que a motivação no trabalho é composta de apenas duas dimensões, denominadas fatores de higiene e fatores de motivação (BOWDITCH, 2002).

Segundo Robbins (2002), Herzberg observou em sua pesquisa que existem características pertinentes à satisfação no trabalho, como fatores intrínsecos relacionados ao trabalho em si, responsabilidades e realizações. Assim como existem fatores extrínsecos relativos à insatisfação, como supervisão, remuneração e condições de trabalho.

Robbins (2002) menciona que com os resultados apurados pela pesquisa realizada, Herzberg chegou a conclusão que o oposto da satisfação não é a insatisfação e sim, “não-satisfação” e o oposto da insatisfação é “não-insatisfação”, visto que a extinção dos fatores que causam a insatisfação no trabalho não o tornam, obrigatoriamente, satisfatório.

Ainda seguindo com a análise dos resultados demonstrados pela pesquisa, Herzberg relatou em sua teoria que fatores associados ao ambiente organizacional, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram apontado como fatores higiênicos que quando são apropriados, não tem o poder de fazer os colaboradores se sentirem insatisfeitos ou satisfeitos. Para que haja motivação, é necessário segundo Herzberg, dar destaque aos fatores intrínsecos, considerados estimulantes a satisfação e a auto-realização pessoal de cada um (ROBBINS, 2002).

Dessa maneira, cabe ao líder de cada organização conhecer as necessidades de sua equipe e saber extrair os melhores resultados a partir da motivação de seu pessoal. Assim, vê-se no próximo tópico os principais conceitos sobre liderança.

## **2.4 LIDERANÇA**

Segundo Maxwell (2011), a principal fonte da liderança está na capacidade de compreender as pessoas.

Hunter (2004) classifica a liderança como a aptidão de influenciar pessoas para exercerem atividades relacionadas ao trabalho entusiasmadamente, tendo em vista, o alcance dos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ervilha (2008), cita que liderar é induzir pessoas nas circunstância em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados.

Nesse sentido, pode-se constatar que para que uma organização chegue ao sucesso, tendo como fator responsável para tal façanha, colaboradores eficientes, uma boa liderança é fundamental, como afirma Chiavenato (2001) que ressalta a relevância da liderança em cada um dos departamentos existentes na empresa, visto que o líder precisa conhecer profundamente sua equipe para saber como conduzi-la a fim de conquistar os objetivos almejados.

De acordo com Bateman (1998), a liderança é uma série de competências que a maior parte dos indivíduos detém, mas poucos utilizam. Também é algo que pode ser ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém.

Porém, Nascimento (2008) aborda que os indivíduos devem possuir as seguintes características e atributos para serem líderes: despertar empatia, ter atitudes positivas e otimistas, e saber reconhecer às necessidades e o potencial dos colaboradores.

Assim sendo, embora tais características precisem estar presentes em todos os líderes, existem estilos de liderança que os diferenciam. Maximiano (2002), afirma que existem três

estilos de liderança conhecidos: o autocrático, o democrático e o liberal. De acordo com o pensamento de Chiavenato (1985), o primeiro é assim classificado, quando é o líder que determina as diretrizes, sem qualquer envolvimento ou participação da equipe. O segundo é caracterizado pelo debate e escolha das diretrizes em conjunto, envolvendo os membros da equipe e o líder. Já no estilo liberal, existe a permissão para que a equipe tome as decisões sobre as diretrizes independentemente, com a participação quase nula do líder.

Assim, o líder é peça chave dentro da organização, conforme afirma Franco (2008), que diz que o melhor meio de administrar uma organização para atingir bons resultados, é através dos líderes, que possibilitam que todos que integram a empresa cooperem para os resultados almejados sejam alcançados. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para Gil (1991, p. 19), pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A pesquisa segundo Lakatos e Marconi, (1991, p.155) ainda pode ser definida como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Quanto a sua natureza, a pesquisa é aplicada, que, para Gerhardt e Silveira (2009), tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos. Marconi e Lakatos (2002) destaca que a pesquisa aplicada é assim denominada quando os resultados obtidos são utilizados ou aplicados, para solução de problemas que estão acontecendo.

Na forma de abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, que para Roesch (1999), é aplicada quando o projeto mede relações entre variáveis e avalia o resultado de algum sistema de projeto, para garantir uma boa interpretação dos resultados. Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), retratam que o método quantitativo ocupa-se em obter dados a respeito de características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, por meio de uma amostra, através da aplicação de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é considerada exploratória, que Beuren (2008) afirma que é por meio desse método de estudo, que se busca ter um conhecimento mais profundo de determinado assunto, tornando-o mais claro para construir questões importantes para a direção da pesquisa. Deu-se precedência também pelo método de pesquisa descritiva, onde os fatos apurados são observados, apontados, relacionados, examinados, classificados e interpretados de tal forma que o pesquisador não intervenha nos resultados finais (CERVO e BERVIAN, 1996).

Ainda utilizou-se do método de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2002), é aquela que se utiliza de materiais escritos, abrangendo toda bibliografia já tornada pública sobre o assunto da pesquisa, desde jornais, livros e até monografias.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se enquadra como um estudo de caso que, segundo Gil (1991), é uma caracterização ampla para designar uma abundância de pesquisas que colhem e registram dados de um caso particular ou de vários, a fim de ao final, analisar os resultados e chegar a uma proposta que pode ser transformadora para o caso em questão.

Nesse sentido, optou-se por não mencionar o nome da IES em que foram coletados os dados, atendendo a solicitação da mesma de manter a discrição. Já a coleta de dados utilizada para realizar a pesquisa foi o questionário, que Rodrigues (2006, p. 95) afirma que “é

constituído por uma lista de questões relacionadas com o problema de pesquisa, o questionário deve ser aplicado a um número determinado de informantes”.

Gil (1999) define questionário como a método de verificação por um combinado de questões apresentadas às pessoas, com intuito de conhecer as opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas por cada um.

Para aplicação do questionário, foi solicitado a todos os 26 integrantes que compõe o quadro de colaboradores administrativos da universidade. Obteve-se retorno de 20 colaboradores.

O questionário foi elaborado com 20 perguntas fechadas em um modelo desenvolvido pelos autores desta pesquisa, buscando embasamento para as perguntas no referencial teórico utilizado anteriormente para o desenvolvimento deste trabalho. As opções de resposta apresentavam-se em uma escala adjetivada de 1 à 6. Para auxiliar a interpretação e análise dos dados, optou-se em reordenar a escala em duas divisões: as alternativas de 1 à 3 foram considerada para efeito de resultado como discordo plenamente ou insatisfeitos; já a escala de 4 à 6 foi considerada como concordo plenamente ou satisfeitos.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste tópico, são apresentados os resultados alcançados com a pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi aplicado por meio de uma ferramenta online disponibilizada pelo Google® e ficou disponível para resposta dos colaboradores em um período de sete dias.

De acordo com os resultados da pesquisa aplicada, levantou-se o perfil dos respondentes, onde se pôde constatar que 45% dos respondentes pertencem ao gênero masculino, enquanto 55% são do sexo feminino. No item a seguir, analisou-se a idade dos colaboradores, constatando-se que 10% dos questionados encontra-se na faixa etária entre 16 a 20 anos. Na faixa etária entre 21 a 30 anos são 60% dos colaboradores. Outros 25% dos questionados representam a faixa etária entre 31 a 40 anos. Já entre 41 a 50 anos tivemos somente 5%.

Ainda com o intuito de traçar o perfil dos respondentes, perguntou-se sobre a escolaridade dos questionados: 10 pessoas (50%) disseram possuir ensino superior incompleto, 6 pessoas (30%) possuem ensino superior completo e 4 pessoas (20%) são pós graduados. Procurou-se saber também o tempo de trabalho em que o colaborador atua na universidade, sendo que as opções com o tempo entre 4 a 5 anos e mais de 5 anos apresentaram o mesmo percentual de respondentes, 15%. As opções de 1 a 2 anos e entre 2 a 3 anos também apresentaram o mesmo percentual de respostas, 25%. Já os colaboradores que atuam na IES há menos de um ano, representam 20% do total de colaboradores.

Desse modo, os percentuais apurados demonstram que a IES está bem equilibrada em relação ao gênero dos colaboradores, sendo constituída em sua maior parte por jovens entre 21 e 30 anos em fase de formação e desenvolvimento intelectual e que já atuam a um tempo bastante significativo na IES.

O quadro 1 traz os elementos utilizados no questionário e que será melhor detalhado a seguir, com a média da escala adjetivada.

**Quadro 1:** elementos utilizados

Elementos	Média
1. clima	4,5
2. ambiente interno	4,1

3. relacionamento interpessoal	4,7
4. tratamento	4,5
5. tomada de decisões	4,8
6. relacionamento com o líder	4,7
7. papel de liderança	4,5
8. reuniões	4,6
9. solução de problemas	4,4
10. reconhecimento	4,7
11. investimento em treinamento	4,0
12. custeio para auto desenvolvimento	4,0
13. equipamentos	4,5
14. condições de trabalho	4,5
15. qualidade de vida no trabalho	4,3
16. atividades profissionais	4,5
17. motivação	4,7
18. valorização	4,3
19. salários e benefícios	3,8
20. Plano de carreira	3,5

Fonte: dados primários (2018).

Na primeira questão analisada, indagou-se sobre a satisfação com o clima organizacional presente no ambiente de trabalho. De acordo com a análise das opções escolhidas pelos respondentes, 90% responderam estar satisfeitos e 10% responderam sentir-se insatisfeitos, o que se caracteriza como um bom resultado. Desse modo, percebe-se que os colaboradores partilham do mesmo sentimento de um clima positivo entre todos membros da organização, e como afirma Maximiano (1997), estes sentimentos compartilhados por todos os que compõe o ambiente de trabalho e a forma com que este é percebido trazem como resultado a satisfação e a motivação para a realização das atividades propostas pela IES.

Em seguida, questionou-se sobre o nível de satisfação pessoal dentro da IES, obtendo-se um percentual de 76,2% respondentes com o nível elevado e outros 23,8% mencionaram através das opções que seu nível de satisfação é baixo. Presume-se que grande parte dos colaboradores da IES estão satisfeitos, porém, cabe à IES fazer com que o clima organizacional continue sempre sereno, a fim de tornar o ambiente de trabalho cada vez mais saudável e assim fazer com que a vida pessoal do colaborador e o ambiente de trabalho estejam sempre em equilíbrio.

Na questão seguinte abordou-se sobre a satisfação com o relacionamento entre os membros da equipe, onde os colaboradores mostraram-se satisfeitos com o mesmo, visto que 80% disseram estar satisfeitos e apenas 20% apontaram não estar satisfeitos. Lima (2002) considera que o relacionamento entre as equipes pode trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, refletindo na IES como um todo. Dessa forma, pode-se analisar que o relacionamento entre os membros das equipes não apresenta um risco para a funcionalidade da mesma, já que a grande maioria mostra-se contente com o relacionamento que existe, o que acarreta um clima organizacional agradável e produtivo para todas as partes envolvidas.

Em seguida questionou-se sobre a satisfação com a igualdade de tratamento entre os membros da equipe, onde 90% dos respondentes demonstraram estar satisfeitos com a igualdade existente e 10% demonstraram não estar. Desse modo, ao avaliar o resultado obtido, infere-se que os gestores da organização possuem a habilidade necessária para tratar todos os funcionários, independente dos cargos desempenhados, sem distinção, assim, satisfazendo colaboradores perante a igualdade de tratamento dada a eles.



A quinta pergunta referia-se a liberdade da equipe de tomar as decisões em conjunto com o líder. Em resposta, 90% acreditam poder auxiliar o líder na tomada de decisão, e 10% acreditam não influenciar na mesma. Assim, pode-se analisar que o modelo de liderança adotado pelo líder da IES é o democrático, onde Chiavenato (1985) diz que o grupo esboça suas ideias e sugestões para serem debatidas com o líder, e assim, ambos decidem em conjunto os melhores meios para se atingir os objetivos da organização e, conseqüentemente, da equipe.

A sexta questão tinha como objetivo saber se o relacionamento entre o líder e os colaboradores é satisfatório. Do total de colaboradores, 85% dos respondentes responderam estar satisfeitos e 15% responderam que o relacionamento entre líder e liderados não é satisfatório. Percebe-se então que o relacionamento entre os superiores e os colaboradores é considerado bom para a maior parte dos colaboradores da IES, não podendo este ser considerado um fator preocupante na IES, porém o ideal é ter todo o quadro de funcionários satisfeitos com este aspecto, visto que este ajuda e é muito importante para o bom funcionamento da organização em busca dos objetivos.

Na sétima pergunta indagou-se sobre a satisfação em relação ao papel do líder na IES, onde se apurou que 16 pessoas (80%) apontaram sentir-se satisfeito com o papel desempenhado pelo líder e 4 pessoas (20%) dizem sentir-se insatisfeitos. Dessa forma, pode-se dizer que a chefia tem conseguido desempenhar bem o seu papel para a maior parte dos colaboradores, porém, é necessário ainda buscar meios de melhorar sua performance frente aos liderados que dizem sentir-se insatisfeitos, já que este tem a função de direcionar e conduzir os colaboradores na execução das atividades a um grau de eficiência mais elevado.

A oitava pergunta referia-se a satisfação dos colaboradores em opinar e sugerir meios para melhorias nas reuniões da IES: 85% dos colaboradores disseram que estar satisfeitos ao opinar e sugerir melhorias e outros 15% disseram não se sentir satisfeitos. Assim, analisando as respostas, pode-se concluir que grande parte dos colaboradores sente-se satisfeito, o que acarreta bons resultados para organização, visto que este fator contribui para um bom clima organizacional, já que os colaboradores podem sentir-se valorizados pela organização na qual fazem parte.

A pergunta seguinte buscava entender qual a opinião dos colaboradores em relação a capacidade do líder de solucionar os problemas de relacionamento que surgem entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Dos 20 respondentes, 17 deles (85%), responderam estar satisfeitos com a atuação do líder e 3 pessoas, (15%) responderam não estar satisfeitas. Chiavenato (2001) afirma que a liderança é uma força psicológica, onde uma pessoa com características para tal atua de modo a influenciar no comportamento de outra. Sendo assim, pode-se deduzir que o líder vem desempenhando bem o seu trabalho em relação aos problemas de relacionamento entre os colaboradores, porém, é preciso estar sempre atento a possíveis conflitos para poder saná-los antes que estes acarretem problemas para organização.

A décima pergunta questionava os colaboradores sobre sua satisfação referente ao reconhecimento recebido por parte do líder pelo bom desempenho de suas atividades: 85% deles disseram que se sentem satisfeitos com o reconhecimento e 15% deles demonstraram através das opções assinaladas sentir-se insatisfeitos. Chiavenato (2005) diz que o capital humano depende de talentos que a organização precisa reter, desenvolver, motivar e recompensar, desse modo, é possível observar que a maior parcela dos colaboradores sente que seus esforços são reconhecidos, o que significa um bom resultado, porém, é necessário reforçar ainda mais o reconhecimento dos profissionais envolvidos para que a motivação de todos seja ainda maior.

Em seguida, questionou-se sobre a satisfação com o investimento em treinamento/desenvolvimento por meio de tecnologias e mídias para desempenho das

atividades e a satisfação com os subsídios (custeio/incentivo) ofertados pela organização para o crescimento profissional dentro da mesma. Em resposta à primeira questão, 13 pessoas (65%) responderam estar satisfeitos com o investimento feito pela IES em treinamentos e 7 pessoas (35%) responderam estar insatisfeitas. Já em resposta ao segundo questionamento, 70% dos respondentes mostraram-se satisfeitos com os subsídios ofertados, enquanto 30% mostraram-se insatisfeitos.

Chiavenato (2000) define que treinamento é a ação de acrescentar conhecimento a um empregado para o desenvolvimento de determinada atividade. Sendo assim, ao analisar estes aspectos, podemos considerar que estes não são fatores preocupantes para a organização, visto que a maior parte dos questionados mostra-se satisfeito com os treinamentos e subsídios oferecidos, porém, é necessário por parte da IES dar uma maior atenção ao que está sendo oferecido, para garantir que todos estejam sendo devidamente capacitados a desenvolver um bom trabalho e assim, alcançar a satisfação de todos os membros.

Com relação à pergunta seguinte, questionou-se sobre a satisfação com os equipamentos proporcionados pela IES no ambiente de trabalho: 80% dos colaboradores questionados responderam estar satisfeitos e 20% responderam estar insatisfeitos. Analisando estes dados, percebe-se que a maior parte dos colaboradores menciona estar satisfeita, porém, cabe à IES investigar o índice de insatisfação analisando os equipamentos disponibilizados e oferecendo somente aqueles que forem adequados e de qualidade, a fim de que o trabalho seja desempenhado com maior eficiência, tendo como resultado a satisfação total dos colaboradores.

Questionou-se também sobre a satisfação com as condições de trabalho (estrutura física) da organização e a satisfação dos colaboradores em relação a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Em resposta aos dois questionamentos, o mesmo índice de questionados, 80% mostraram-se através da pesquisa estar satisfeitos com as indagações, enquanto 20% mostram-se insatisfeitos. Assim, analisando o percentual de colaboradores satisfeitos, percebe-se que a IES está oferecendo um ambiente adequado para eles, pois como afirma Robbins (2002) o desempenho das pessoas em relação ao seu trabalho é algo ligado à estrutura física oferecida para o exercício das atividades, sendo que esta tem o poder de afetar o comportamento dos colaboradores. E ainda como afirma Chiavenato (1999) as pessoas passam a maior parte de suas vidas desenvolvendo suas atividades dentro de organizações, o que demanda por parte das empresas a oferta de ambiente agradável para que haja um índice mais elevado de satisfação, motivação e conseqüentemente, uma maior qualidade de vida dentro da empresa.

A décima sexta pergunta buscava saber se os colaboradores estão satisfeitos com as atividades que exercem, tendo retorno positivo de 18 questionados (90%) e 2 retornos negativos (10%). Portanto, analisando este aspecto, pode-se deduzir que a satisfação dos colaboradores com o desempenho de suas atividades é um ponto positivo e bastante forte dentro da organização, pois é um fator importante que traz à mesma um clima organizacional satisfatório além de um diferencial perante as demais.

A questão subsequente questionava a satisfação com os métodos de motivação para realização das atividades: 70% apontam estar satisfeitos enquanto 30% responderam estar insatisfeitos com os métodos utilizados pela organização. Analisando os resultados obtidos através da pesquisa, percebe-se que a visão dos questionados é positiva em relação aos métodos utilizados pela organização, porém, ainda há o que melhorar em relação a este aspecto, visto que 30% dos colaboradores mostraram-se insatisfeitos. Chiavenato (1992) diz que os indivíduos possuem necessidades distintas pelo simples fato de não serem iguais uns aos outros, e isso explica a diferença de comportamentos nas pessoas, assim, vê-se a

necessidade de manter 100% dos colaboradores motivados, pois é somente assim que eles desenvolverão as atividades propostas com a qualidade almejada.

Na décima oitava questão, perguntou-se sobre a satisfação com a valorização recebida da IES: 80% dos respondentes dizem estar satisfeitos com a valorização e 20% dizem não estar satisfeitos com a mesma. Este resultado demonstra que os funcionários da organização se sentem valorizados pela mesma, o que se considera um bom resultado. Porém, cabe à IES buscar entender os motivos pelos quais 20% dos questionados mostram-se insatisfeitos, pois como já visto anteriormente, para que haja um clima organizacional promissor e um desempenho eficiente é necessário que todos os colaboradores se sintam totalmente satisfeitos no seu ambiente de trabalho.

Em seguida, questionou-se sobre a satisfação com o salário e os benefícios oferecidos pela organização: 60% dos respondentes, ou seja, 12 pessoas disseram concordar estar satisfeitos com o salário e benefícios oferecidos, enquanto 40%, cerca de 8 pessoas mostraram discordar dos demais. De acordo com Stoner e Freeman (1994), dentre os fatores que acarretam na insatisfação dos colaboradores, os principais envolvem o salário e as condições de trabalho. Assim, analisando os resultados, conclui-se que a maior parte dos questionados está satisfeito com o salário e os benefícios ofertados pela empresa, porém, é importante que a empresa atente-se para o índice de insatisfeitos e busque avaliar se os itens mencionados estão de acordo com os cargos e atividades realizadas, a fim de manter a satisfação de todos e não afetar a produtividade dos empregados na empresa.

Na vigésima e última questão, abordou-se a satisfação com o plano de carreira existente na IES, no qual 60% responderam estar satisfeitos e 40% responderam estar insatisfeitos com o plano de carreiras da empresa. Assim, analisando o percentual de colaboradores insatisfeitos, nota-se que é preciso melhorar o plano de carreiras existente na IES, visto que através dele, o colaborador pode alimentar perspectivas de crescimento dentro da empresa, melhorando por consequência sua produtividade e engajamento em prol do objetivo de conquistar melhores colocações na organização.

Desse modo, o que se percebe é que o clima organizacional presente na IES é agradável, visto que grande parte dos respondentes reagiram positivamente aos questionamentos, o que demonstra que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho ofertado pela IES quem que atuam.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A competitividade do mercado está cada vez maior devido à diversos fatores, o que requer das organizações uma maior exigência referente a oferta de seus produtos e serviços. Desse modo, para satisfazer seus clientes externos, grande parte das empresas está mudando sua visão. Anteriormente, as empresas eram focadas principalmente na qualidade dos produtos oferecidos aos clientes, que por sua vez apresentam-se cada vez mais exigentes, porém, percebeu-se que tal qualidade somente seria atingida se antes, a qualidade no ambiente organizacional fosse satisfatório, trazendo um melhor rendimento trabalho.

O objetivo do presente artigo foi identificar quais fatores podem ser responsáveis por afetar o desempenho humano e conseqüentemente, interferir no clima organizacional da IES, analisando a percepção dos colaboradores da mesma, já que este pode se apresentar como uma barreira para o alcance dos objetivos da organização. Foi através da elaboração de um questionário realizado com os colaboradores da organização pesquisada que se pode verificar quais fatores relacionados ao clima organizacional podem ser considerados pontos fortes e quais aspectos precisam ser melhorados.

O que se pôde analisar através dos resultados obtidos com a aplicação do questionário é que o clima organizacional que esta IES propicia aos seus colaboradores é agradável, o que evidencia que o ambiente de trabalho é satisfatório para os colaboradores que ali atuam diariamente. Percebe-se, porém, que existem alguns aspectos importantes em que os colaboradores não se mostram satisfeitos, desse modo é preciso que a IES esteja sempre analisando e melhorando seu ambiente, de modo a cultivá-lo a ser cada vez mais prazeroso aos colaboradores.

As limitações deste estudo se deram, primeiro, pelo fato da dificuldade de encontrar uma organização que aceitasse a pesquisa de clima organizacional com seus colaboradores. Grande parte das IES procuradas para realização da pesquisa alegaram que o estudo poderia se transformar em um fator que traria um maior índice de insatisfação, visto que elas não teriam recursos suficientes disponíveis para implementar as melhorias necessárias levantadas com os resultados deste. Outra limitação foi em relação ao tempo, visto que o mesmo foi muito curto e impossibilitou a aplicação de outras ferramentas para análise do clima presente na IES.

Para pesquisas futuras este artigo poderá servir como base de estudo, mostrando a necessidade existente nas IES de se manter o nível de motivação e a satisfação dos colaboradores sempre elevado através de fatores motivacionais e uma boa liderança.

Por fim, conclui-se que os resultados da análise obtida através dos colaboradores da organização em questão, poderá trazer ao gestor dados que servirão como ferramenta para implementação de melhorias nos setores em que as equipes de trabalho atuam, trazendo a IES um diferencial perante aos concorrentes, uma vez que o clima organizacional é de fundamental importância para a organização, destacando que o sucesso de qualquer organização depende de uma equipe motivada e satisfeita com o ambiente no qual estão inseridos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

BATEMAN, T S.; S., Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

BERGAMINI, C W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1985;

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Mc Graw Hill, 1987.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos na organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados.** São Paulo: Nobel, 2008.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

FREITAS, H.; OLIVEIRA; M. SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. São Paulo: **RAUSP**, V. 35, NR. 3, Jul-Set. 2000, p. 105-112.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** 1ª. ed. Porto Alegre –RS: UFRG, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnica de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIMA, S. M. B; ALBANO, A. G. B. A. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI –URCAMP**, Ago. 2002.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 2007.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional.** Curitiba. IESDE Brasil S.A., 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 1991.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

STONER, J. A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1994.