



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Clima Organizacional: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior

Denise Del Prá Netto Machado – Universidade Regional de Blumenau – delpra@furb.br
Rafael Gustavo Goemann – Universidade Regional de Blumenau – rgoemann@terra.com
Renato Luiz Guedert – Universidade Regional de Blumenau – renato@senior.com.br

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar o clima organizacional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, da Universidade Regional de Blumenau - FURB, através da percepção dos professores. O estudo iniciou com a revisão da literatura, conceituando clima organizacional, na visão de diversos autores. Em seguida foi aplicado um questionário, contendo perguntas abertas e fechadas, aos professores do CCSA, num total de 86 pesquisados, dos quais 34 responderam as questões propostas. A análise dos dados revelou que o CCSA apresenta um bom clima organizacional, embora haja falhas na comunicação interna. A pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, que pode ser ampliado e aprofundado em outros trabalhos.

Palavras-Chave: Clima Organizacional, Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo teve por objetivo identificar a percepção dos professores a respeito do clima organizacional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), da Universidade Regional de Blumenau – FURB. Participaram da pesquisa os Departamentos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Este artigo apresenta os resultados da análise da percepção e da satisfação dos professores no ambiente de trabalho, bem como dos reflexos das políticas de Recursos Humanos adotadas pela instituição.

Iniciou-se o estudo com a revisão da literatura sobre clima organizacional, destacando a valorização do capital humano como principal diferencial competitivo nas organizações. Estudaram-se, também, os fatores que definem o clima organizacional nas organizações, tais como motivação, liderança e comunicação. A partir da fundamentação teórica, foi elaborado um questionário contendo perguntas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



abertas e fechadas, para a coleta de dados. Esse questionário foi aplicado a todos os docentes do CCSA, num total de 86 professores. Desses, 34 responderam à pesquisa.

O questionário utilizou a escala de Likert de 5 pontos que, conforme Pereira (1999) tem a sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos da manifestação de qualidades: reconhecer a oposição entre contrários; reconhecer gradiente; e reconhecer a situação intermediária.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das preocupações dos gestores, ao traçarem estratégias de Gestão de Pessoas, é obter um diagnóstico adequado das reais motivações de seus colaboradores. Dentre as ferramentas que podem ser utilizadas para esse fim, a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Busca identificar a percepção das pessoas sobre a empresa, como elas se sentem na empresa, e conseqüentemente, verificar qual é o nível de satisfação e motivação.

Conforme Champion apud Luz (1988, p. 7),

Pode-se definir Clima Organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção) o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é: atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou os grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Burton, Lauridsen e Obel (2004) o clima organizacional – grau de confiança, moral, conflito, igualdade de recompensas, credibilidade do líder,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



resistência à mudança, e responsabilidade – ajuda a determinar o sucesso de uma organização. Da mesma forma, o compromisso de investimentos, inovação, qualidade também demonstra ser importante para determinar o desempenho de uma organização. Esses autores exploraram o clima organizacional e a estratégia da organização juntos e comprovaram que a resistência à mudança e ao conflito gera um efeito negativo no retorno sobre o ativo (ROA). Apesar de muitos empreendimentos estarem com suas demandas em crescimento (seus produtos e serviços), é extremamente difícil para eles manterem o moral elevado (ALTMAN, 2000). Como resultado, suas atividades diárias são instáveis, tornando difícil a produção constante em níveis de excelência. Para manter a competitividade e manter uma equipe de funcionários competentes, as gerências estão focando a atenção no componente-chave para o sucesso da companhia – o clima organizacional.

Para Luz (1988), clima organizacional é o estado de espírito ou o ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Tachizawa (2001) diz que não se deve confundir clima organizacional com cultura organizacional. Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa, ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjuntamente. O clima corresponde a uma análise extrínseca das percepções dos funcionários. Enquanto, a cultura é intrínseca e é definida pelas crenças e valores desses funcionários.

Se a empresa conseguir desenvolver uma cultura que enfatize a qualidade e a confiabilidade, ou o serviço e as relações com o cliente, provavelmente todos funcionários trabalharão motivados, garantindo que o objetivo da organização seja



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



alcançado. A compreensão das forças internas em uma empresa deve surgir naturalmente. Mas, na maioria das vezes, isso não acontece. Muitos gerentes estão tão concentrados em fatores externos que afetam suas empresas – novas tecnologias, novos concorrentes, novos mercados – que se esquecem de olhar para dentro delas. Não conseguem examinar o processo decisório interno (MCKENNA, 1991).

Para Katz & Kahn apud Tachizawa (2001, p.238),

[...] o clima organizacional deriva dos seguintes fatores: normas e valores do sistema formal; reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal; história das disputas internas e externas da organização; perfil das pessoas atraídas e selecionadas; processos de trabalho; comunicação interna; e percepção de fatos.

É fundamental definir no estudo do Clima Organizacional os objetivos a serem alcançados na pesquisa. Tais objetivos norteiam o estudo e possibilitam uma definição com maior clareza dos resultados a serem alcançados. Nessa pesquisa sobre o clima organizacional, as perguntas foram divididas em quatro perspectivas: Liderança, Política de Recursos Humanos (RH), Comunicação Interna e Ambiente Relacional.

Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional é uma forma de diagnosticar a organização, periodicamente, para verificar o grau de motivação e satisfação dos funcionários. O clima organizacional afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o desempenho organizacional.

2.1. Benefícios da realização de uma pesquisa de clima organizacional.

Segundo estudos realizados por Altmann (2000), as companhias que realizam a pesquisa de clima organizacional podem obter um ou mais dos seguintes benefícios:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- *Envolvimento dos empregados*: Os estudos mostram que empregados que estão mais envolvidos podem, também, estar mais satisfeitos com os seus empregos, perdem menos dias de trabalho, permanecem por mais tempo na empresa, e apresentam um melhor desempenho no trabalho.
- *Surgimento do trabalho positivo*: Os estudos mostram que fatores no ambiente de trabalho interferem na motivação dos funcionários, satisfação com o trabalho, intenções de pedir a demissão, desempenho no trabalho e produtividade organizacional.
- *Fórum de comunicação*: em muitas empresa pode ser muito difícil se comunicar com a maioria dos funcionários. Dessa forma, a pesquisa de clima pode ser a forma mais eficiente para os gerentes obterem informações importantes.
- *Comparações industriais*: as organizações geralmente observam outras companhias para determinar políticas e procedimentos. Uma vantagem de se fazer uma pesquisa de clima organizacional é que ela poderá prover uma oportunidade de comparação do ambiente organizacional com as outras organizações.
- *Administração Proativa*: as pesquisas, quando realizadas periodicamente, ajudam a encontrar com precisão as áreas-problema, antes do surgimento de uma crise que necessitará de atenção imediata. Problemas que requeiram uma postura reativa interrompem o fluxo de trabalho normal, e normalmente causam atrasos na entrega de produtos ou serviços aos clientes.

Dessa forma, a realização da presente pesquisa junto ao corpo docente do CCSA, pode contribuir para que a administração do Centro leve em consideração o



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



grau de motivação e satisfação dos professores ao estabelecer as políticas institucionais.

3. METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O design que caracteriza a presente pesquisa é do tipo levantamento, tendo como método o estudo de caso (Triviños, 1987). A perspectiva de estudo é seccional pois as categorias analíticas focalizadas foram analisadas em um momento distinto. O caráter desta pesquisa é o não-experimental, pois não existiu a manipulação das variáveis ou a definição de sujeitos ou condições preestabelecidas (Kerlinger, 1979) . A abordagem metodológica foi qualitativa e quantitativa. Qualitativa na abordagem aos professores e no delineamento das variáveis a serem estudadas. Além de entrevistas feitas aleatoriamente com alguns professores. A abordagem quantitativa, por meio da análise de frequência, foi utilizada na avaliação dos dados obtidos pelos questionários.

O levantamento de dados foi efetuado por meio de um questionário contendo 40 questões fechadas, com opções em 5 escalas Likert – variando entre concordo totalmente até discordo totalmente. Na apresentação dos dados, para a confecção dos gráficos, optou-se pela junção das opções concordo totalmente e concordo parcialmente, e, discordo totalmente com discordo parcialmente, deixando a opção “indiferente” como divisor entre concordo e discordo. Esta escolha deveu-se ao fato de maior visibilidade da apresentação gráfica, sem prejuízo dos resultados apresentados.

Inicialmente, serão apresentados os resultados das variáveis de controle obtidos através do questionário. São elas: sexo, grau de escolaridade, departamento, categoria, atividade exercida. Importante ressaltar que nem todos os professores responderam as questões pertinentes às variáveis de controle. Dessa



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



forma, os percentuais dessas variáveis não serão de 100%. Posteriormente serão apresentados os resultados das perguntas relativas às quatro perspectivas: Liderança, Política de RH, Comunicação Interna e ao Ambiente Relacional do CCSA.

Uma das limitações do presente trabalho pode ser atribuído ao número excessivo de variáveis de controle, que fez com que os professores tivessem receio de ser identificados, impedindo-os de responderem com maior naturalidade, ou reduzindo o número de questionários que retornaram preenchidos. Outra dificuldade relatada por um professor foi que deveria haver uma alternativa que lhe permitisse informar que gostaria de não responder ou não sabia.

3.1 Variáveis de controle

A amostra constou de 34 respondentes, sendo que os homens representam a maioria da amostra, com 23 respondentes (68%). Do total, 59% são mestres, 29% especialistas e 9% doutores. A maioria dos respondentes pertencem ao Departamento de Administração (65%). Os respondentes do Departamento de Contabilidade e de Economia representam, respectivamente, 18% e 15% da amostra. 55% são professores permanente e 42% são professores substitutos. 50% lecionam, não desempenhando atividades administrativas, nem de Pesquisa ou de Extensão. Observou-se que a carga horária e o tempo de serviço dos respondentes são variados. Dessa forma, as respostas não caracterizam a opinião de somente um grupo específico de professores.

3.2 Liderança

Na avaliação do clima organizacional, é de vital importância o papel do líder no que concerne ao domínio do conflito e à geração da confiabilidade. Além disto a

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



segurança no trabalho e a certeza de que o processo decisório está sendo coerente com os objetivos organizacionais, são atribuições de uma efetiva liderança.

Neste contexto, foi aplicado o questionário nos 34 professores do CCSA, contendo 10 questões para obter a percepção dos mesmos quanto ao papel da liderança. O gráfico 1 apresenta todas as 10 questões que relacionaram-se com a variável liderança, na percepção dos respondentes. Em uma visualização geral, podemos observar que a frequência da concordância prevalece em quase todas as questões, caracterizando uma liderança ativa em sua gestão. Por outro lado, duas questões possuem discordâncias acentuadas, a questão 4 que questiona sobre a preocupação da liderança quanto ao bom relacionamento da equipe, e a questão 6, que refere-se à participação dos professores no processo decisório. Algumas considerações sobre as respostas desta variável são dadas à seguir, em forma de percentuais.

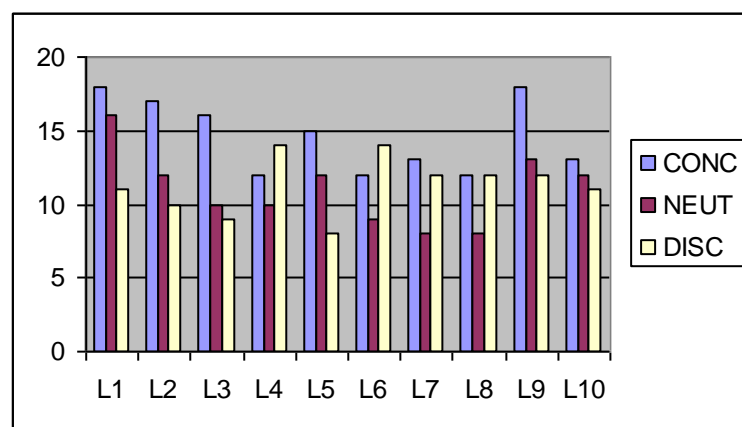


Gráfico 01: Liderança

Fonte: Dados obtidos pelo questionário aplicado

Os professores concordaram com as afirmações:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- O diretor está aberto a aceitar sugestões de mudanças (53%) – L1.
- A direção do centro (CCSA) oferece recursos necessários para o cumprimento das tarefas (50%) – L2.
- O CCSA é gerenciado por um diretor realizador, inovador, empreendedor e dinâmico (47%) – L3.
- A individualidade dos professores é respeitada pela direção (44%) – L5.
- As decisões são tomadas pelo diretor, através de fatos concretos, e não por opiniões pessoais (38%) – L7.
- O diretor exterioriza os valores e expectativas através de suas ações (53%) – L9.
- A direção do CCSA está utilizando, para o desenvolvimento dos cursos oferecidos, estratégias concretas em relação ao mercado (38%) – L10.

Os professores são indiferentes ou neutros às seguintes afirmações:

- A direção gera um clima de confiança e segurança para você (32% dos respondentes concordaram e o mesmo percentual discordou da afirmação).

Em relação à Liderança, os professores mencionaram que a direção não está preocupada em ter um bom relacionamento com os professores e que não existe o diálogo do diretor com os professores. Isso também pode ser constatado através de respostas nas quais os professores afirmam não ter participação no processo de tomada de decisões.

3.3 POLÍTICA DE RH

A política de Recursos Humanos é vital para a criação de um clima de confiança, segurança e visão da perspectiva de crescimento organizacional. Uma organização que tenha uma política clara e precisa, viabiliza ao funcionário o planejamento de sua carreira.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O gráfico 2 apresenta as 10 questões relativas à avaliação desta variável. Podemos observar que a questão mais crítica refere-se à remuneração dos professores, com discordância e neutralidade bastante superiores à concordância.

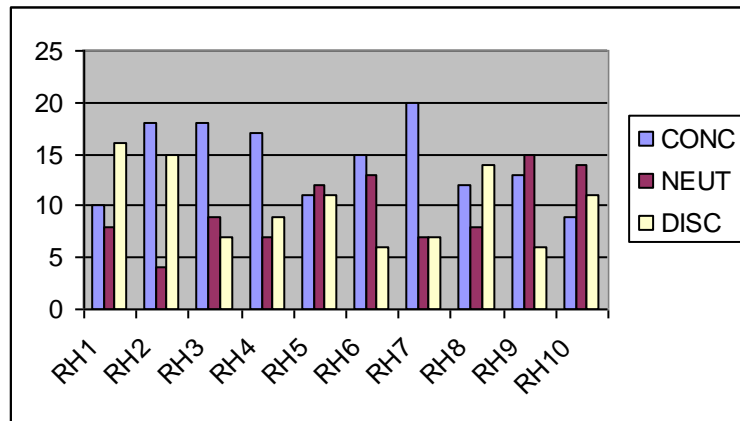


Gráfico 02: Política de RH

Fonte: Dados obtidos pelo questionário aplicado

Os professores concordaram com as seguintes assertivas:

- Você se sente estimulado a apresentar novas idéias que levam a melhoria e eficiência no trabalho (53%) – RH2.
- O CCSA oferece oportunidades para o seu progresso (53%) – RH3.
- O processo de seleção para professor é eficaz e eficiente (52%) – RH4.
- O CCSA oferece condições que atendem suas necessidades básicas, de segurança e sociais (44%) – RH7.
- O CCSA oportuniza o seu desenvolvimento profissional através de treinamento e capacitação (59%) – RH8.

Os professores discordaram da afirmação:

- Você é bem remunerado em comparação ao que é pago em outras instituições para o mesmo tipo de atividade (47%) – RH1.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Os professores se encontram em estado de Indiferença ou Neutralidade nas seguintes proposições:

- A direção está preocupada com o seu crescimento profissional como professor (35%), sendo que 32% dos respondentes concordaram com a afirmação e o mesmo número de respondentes discordaram – RH6.
- Existem avaliações de desempenho do CCSA sobre suas atividades como professor (44%). É importante observar que 38% dos respondentes afirmaram que elas existem, pois concordaram com a frase. Somente 18% afirmam que as avaliações não existem (discordaram) – RH5.
- Se existem, as avaliações de desempenho do CCSA são realizadas objetivando melhorias na sua capacitação (41%). Também, é importante observar que 32% dos respondentes discordaram dessa afirmação – RH10.

3.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo de comunicação é prioritário para a consecução dos objetivos organizacionais. O fluxo direto da informação viabiliza a transparência das ações, além de possibilitar a transmissão de novas tecnologias de ensino, novas formas de dinâmicas entre os mesmos.

Na avaliação geral do processo de comunicação interna, por meio do gráfico 3, podemos verificar que o CCSA prescinde de uma reestruturação nesta variável. Na percepção dos professores, a maioria das respostas fornecidas, evidencia que este processo está com problemas devido a discordância na maioria das respostas.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005

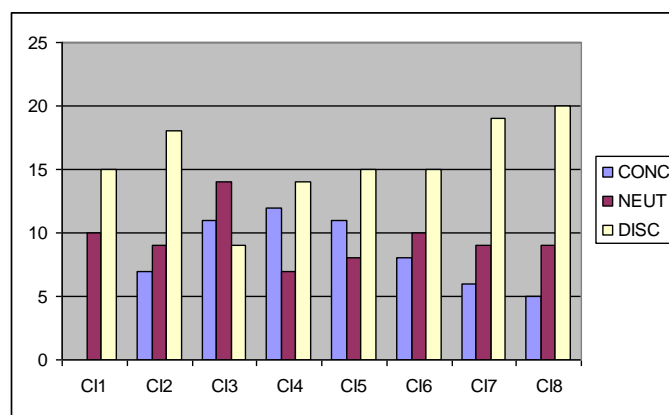


Gráfico 03: Comunicação Interna

Fonte: Dados obtidos pelo questionário aplicado

Em relação à comunicação Interna podemos afirmar que os professores estão em uma posição de discordância, mas com uma maior concordância para a afirmação:

- As suas sugestões são avaliadas pelo diretor do CCSA, onde 41% das respostas na lacuna Indiferente ou Neutro e 32% dos respondentes concordaram – CI3.

Os professores discordaram das assertivas:

- A direção deixa claras as metas e objetivos a serem alcançados (44%) – CI1.
- Você conhece os projetos para a melhoria de qualidade do trabalho no CCSA (53%) – CI2.
- Existe comunicação adequada sobre o seu desempenho das atividades (42%) – CI4.
- Você conhece os valores e a missão do CCSA (44%) – CI5.
- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre os pares) (45%) – CI6.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso por parte dos professores à base de dados e conhecimento do CCSA (56%) – C17.
- Há *feedback* do CCSA pelo seu trabalho realizado (59%) – C18.

Constatou-se que a instituição não possui canais formais de comunicação. A informação flui através de conversas informais. Neste sentido, constatou-se através da opinião dos professores, a necessidade de um maior compartilhamento das informações, e de uma maior formalização para que a informação seja padronizada para todos.

Os professores, afirmaram que desconhecem as metas e objetivos a serem alcançados, os projetos para a melhoria de qualidade do trabalho e que não recebem *feedback* do Centro em relação ao seu trabalho. Isto é possível de se constatar na afirmação sobre a Política de RH, onde os professores afirmam que as avaliações de desempenho existem, mas que essas não são realizadas objetivando melhorias na sua capacitação.

Em uma pergunta aberta colocada abaixo das questões de múltipla escolha, boas sugestões foram apresentadas, como a criação de um boletim informativo do CCSA, inserir as informações e novidades no site da FURB, com acesso restrito aos professores do Centro. Isso melhoraria a comunicação entre os professores e o Centro. Possibilitaria, também, aos professores obter *feedback* e, talvez, uma maior participação do corpo docente no processo de tomada de decisões.

3.5 AMBIENTE RELACIONAL

O ambiente relacional é caracterizado pelas interações sociais entre os indivíduos de uma organização. No contexto desta pesquisa, este ambiente foi analisado por meio da percepção que os docentes possuem acerca de sua

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



participação nas atividades do CCSA bem como a percepção que o docente possui de seus pares.

Na análise geral do gráfico 4, podemos observar que os professores sentem-se participantes, e vêem seus pares também como participantes das atividades do CCSA. A questão com mais frequência de concordância é a de número quatro (AR4) na qual 94% dos professores percebem o bom relacionamento com seus pares.

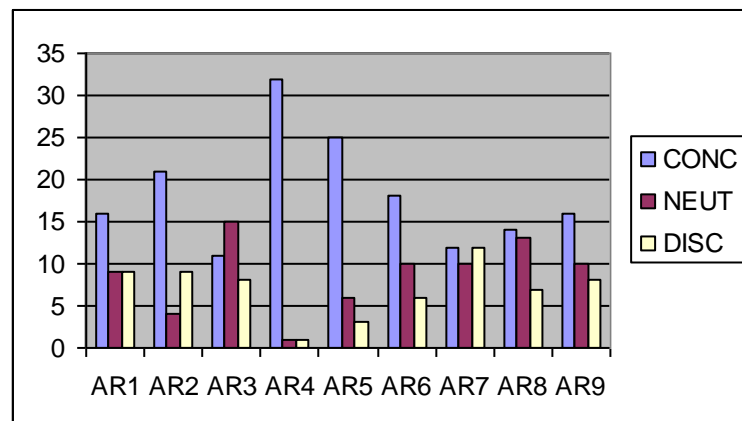


Gráfico 04: Ambiente Relacional

Fonte: Dados obtidos pelo questionário aplicado

É no ambiente relacional que encontramos as afirmações com o maior percentual de concordância, comparativamente com as outras variáveis, com as proposições e não há nenhuma afirmação que apresentou maior percentual de discordância do que de concordância.

As assertivas que foram identificadas como Indiferentes ou Neutras foram:

- Os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa (44%) – AR3.
- O CCSA oferece oportunidades de lazer para reunir os professores e fortalecer o relacionamento – AR7.
- As afirmações que os professores concordaram foram:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- O diretor do CCSA o trata com igualdade (62%) – AR2.
- Você pode levar idéias à direção (74%) – AR5.
- As pessoas que atuam no CCSA trabalham com dedicação e entusiasmo (53%) – AR6.
- Existe comprometimento seu como os trabalhos desenvolvidos no CCSA (41%) – AR9.
- Existe comprometimento do CCSA e dos professores na solução dos problemas que surgem (47%) – AR8.

Outras boas sugestões foram sugeridas como: “a realização de campeonatos desportivos, festas ou churrascos ao longo do semestre. Para isso, seria importante realizar uma reunião com todos os professores e comunicar a importância destes eventos e estimulá-los a participar” .

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação correta de uma pesquisa de clima organizacional traz informações valiosas que permitem fazer um diagnóstico para que sejam traçadas as políticas adequadas à melhoria do desempenho da organização. O desempenho organizacional é alcançado através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades observadas e canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais. Esse é um conceito importante para o administrador compreender, pois é por meio do clima organizacional que ele pode *administrar a motivação* de seus funcionários. Entretanto, as organizações que decidem por implementar uma pesquisa devem estar preparadas para responder bem aos resultados positivos e negativos, e trabalhar com os empregados para fazer melhorias. Falhas em fornecer o *feedback* para os funcionários podem piorar o número de problemas vivenciados dentro de uma organização.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Este artigo procurou identificar a percepção dos professores sobre o clima organizacional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da FURB. De forma geral predominam as atitudes positivas, que dão ao ambiente uma tônica favorável. Pois quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, dedicação, satisfação, motivação na maior parte dos empregados, diz-se que o clima é bom. Apesar de os resultados da pesquisa indicarem um clima organizacional bom, observa-se que podem ser aplicadas algumas melhorias na Comunicação Interna, que resultarão em uma alta melhoria na satisfação dos professores.

Este artigo também evidenciou oportunidades de estudos para futuras pesquisas, como: novas pesquisas de clima organizacional na instituição estudada, para análise da sua evolução e a relação com outros estudos de clima organizacional em outras instituições, objetivando obter alguns referenciais num processo de *benchmarking*; estudos com perguntas no questionário sobre o grau de satisfação - em relação aos fatores Liderança, políticas de RH, comunicação Interna e Ambiente Relacional - para determinar a influência que determinados fatores têm sobre a satisfação (correlação entre os atributos e a satisfação geral).

REFERÊNCIAS

- ALTMANN, Rob. Forecasting your organizational climate. **Journal of property Management**. Chicago, Vol. 65, Iss. 4, p. 62. Jul./Aug. 2000.
- BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURTON, Richard M.; LAURIDSEN, Jorgen; OBEL, Borge. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. **Human Resource Management**. Hoboken, Vol. 43, Iss1, p. 67, Spring 2004.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



LUZ, R. S. **Clima organizacional**: o que é? Como e por que avaliá-lo? Blumenau, 1988. Monografia (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PEREIRA, Júlio César R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.