

Pesquisa de Clima Organizacional: Metodologia Proposta para uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha

Juliana Raquel de Souza Luchesi (PPGA/UCS) - julyluch@terra.com.br

Kelly Menezes Crespi (PPGA/UCS) - kelly@crespidb.com.br

Maria Emilia Camargo (PPGA/UCS) – kamargo@terra.com.br

RESUMO

As organizações são diferenciadas pelas pessoas que as formam e por isso a competitividade se dá acirradamente na atualidade. As instituições de ensino são organizações que existem em função da geração de conhecimento e da difusão do mesmo na sociedade. São locais de criação, discussão, descobertas e redescobertas, por isso, os profissionais que as compõem precisam conhecer a importância do seu trabalho e estarem motivados para interagir constantemente com a mudança. A pesquisa de clima organizacional é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa e é um instrumento importante para fornecer subsídios que permitam aprimoramento constante do ambiente de trabalho. Assim sendo, propõem-se o estudo do clima organizacional, através da construção de um instrumento de pesquisa aplicada ao corpo docente do Departamento de Administração de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. O objetivo é identificar aspectos relacionados com o comprometimento na realização do trabalho e a melhoria na qualidade dos serviços prestados e verificar se a pontuação dos fatores diferem entre si. Após a aplicação do questionário, pode-se observar com a aplicação do teste da mediana para um nível de significância de 5%, que existe diferença entre a pontuação mediana dos fatores Imagem Institucional, Políticas Institucionais, Sistema de Assistência e Benefícios, Estrutura Organizacional, Organização e Condições de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Comportamento das Chefias, Satisfação Pessoal, Planejamento Institucional, Processo Decisório, Autonomia Universitária e Avaliação Institucional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Motivação; Instituição de Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

Um dos compromissos das instituições de ensino é o de fomentar o questionamento evolutivo do homem e de sua interação com o ambiente em todas as suas dimensões. Como em toda a empresa, as pessoas são responsáveis pela qualidade dos serviços ou dos bens oferecidos ao mercado em grande parte, cabe aos professores a qualidade do ensino oferecido aos acadêmicos. Então, é importante analisar a motivação e a percepção destes profissionais no desempenho de suas atividades, sendo a pesquisa de clima organizacional uma eficaz ferramenta para este fim. Neste sentido, cabe salientar que, o clima organizacional é produto de inúmeros conjuntos de aspectos motivacionais correlacionados, principalmente, de atitudes e de comportamentos.

Um dos conceitos de clima organizacional são as atitudes das pessoas em relação ao seu trabalho. Para o autor Robbins (2005) o estudo deste tema abrange as atitudes que envolvem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. O mesmo autor também salienta, que no âmbito de ambiente de trabalho que os três principais tipos de atitudes

analisados são satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Em seus estudos, os autores Wagner III e Hollenbeck (2003), mencionam a insatisfação como uma causa de declínio do compromisso organizacional, sendo o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as determinam. O compromisso, por sua vez, implica na vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e a intenção de ficar muito tempo na empresa.

Desta forma, o estudo de clima organizacional é um instrumento potencialmente forte para a melhoria da qualidade nas organizações. Assim sendo, propõem-se o estudo do clima organizacional, através da construção de um instrumento de pesquisa aplicada ao corpo docente do Departamento de Administração de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. O objetivo é identificar aspectos relacionados com o comprometimento na realização do trabalho e a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Essa motivação é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Existem motivos internos tais como: necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Esses motivos individualizam cada pessoa e as fazem diferente uma das outras. Há também os motivos externos que são os estímulos que a empresa oferece. Podem satisfazer necessidades, despertar sentimentos de interesse ou representar recompensas desejadas. O salário e os benefícios, os colegas e o estilo de liderança do chefe são aspectos considerados nesta categoria (MAXIMIANO, 2006).

Já para Robbins (2005a) motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, embora a motivação, de maneira geral se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo. Segue o pensamento de Griffin (2005) que conceitua motivação de forma mais ampla, afirmando que motivação é um conjunto de forças que levam as pessoas a se comportar de determinada maneira. O desempenho individual é geralmente determinado por três fatores: motivação (desejo de trabalhar), habilidade (capacidade para trabalhar) e ambiente de trabalho (recursos necessários para se trabalhar).

Soto (2002) define motivação como uma pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando através da eletroquímica as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

O cenário atual enfrentado pelas empresas mostra que o enfoque motivacional implica um estímulo interno capaz de criar uma atitude mental positiva ou uma mudança de atitude – automotivação – com efeitos de natureza permanente. Assim sendo, a definição básica de motivação seria possibilitar às pessoas os seus próprios motivos para a ação, que sempre serão

internos e profundamente convictos. É prudente e proveitoso voltar os olhos novamente para a tentativa de compreensão do ser humano em sua totalidade (PALOMINOS, 1997).

Também dentro do assunto motivação encontra-se a Teoria das Expectativas. A mesma foi elaborada por Vroom em 1964. É uma teoria cognitiva e admite existir uma relação entre o esforço que se realiza e o rendimento do trabalho. A Teoria das Expectativas se sustenta em cinco conceitos básicos, sendo eles: resultados no trabalho, valência (atribuição de resultado ao trabalho de desejabilidade ou não), expectativa, instrumentabilidade e força motivacional. Schermerhorn Jr.; Hunt e Osborn (1999) enfatizam que a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, de motivação no trabalho, conduz a uma questão básica: o que determina a boa vontade de um indivíduo para despender esforço pessoal para trabalhar em tarefas que contribuem para o desempenho de uma unidade de trabalho e da organização? A resposta, de acordo com a teoria é encontrada nas crenças de um indivíduo considerando as relações esforço-desempenho e os resultados potencialmente associados com os diferentes níveis de alcance de desempenho.

2.2 FRUSTRAÇÃO

Frustração pode ser conceituada como um bloqueio que uma pessoa sofre diante de uma meta ou objetivo (SOTO, 2002a). A frustração é um conceito importante para o estudo dos problemas humanos no âmbito das organizações e o desenho de ações que reduzam essa problemática. É precisamente de trabalho, ou o seu próprio desenho, o fator com maior influência negativa no rendimento, constituindo o principal obstáculo ao desenvolvimento pessoal, origem permanente de frustrações e tensões negativas na empresa.

A frustração causa diferentes tipos de comportamento no ambiente de trabalho, conforme cita o autor Maximiano (2006a):

- a) fuga ou compensação: a procura de outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progresso no emprego atual; associação profissional ou sindicato para a defesa de interesses não atendidos pelo empregador;
- b) resignação: ocorre quando um grupo ou uma pessoa se deixa abater pela frustração e se entrega a um estado de desânimo ou fatalidade. A pessoa se rende. A resignação no ambiente de trabalho se manifesta por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela empresa e seus objetivos;
- c) agressão: representa uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade. Pode ser um palavrão, um chute na parede ou uma ferramenta que é jogada dentro de uma engrenagem de equipamento. Neste caso pode ser também adotada um comportamento de deslocamento.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Wagner III e Hollenbeck (2003a) abordam o conceito de cultura organizacional como uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação da organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas: dá aos membros uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido aos seus ambientes.

Várias forças moldam a cultura de uma empresa. Frequentemente, sua origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores. A visão do líder também exerce forte impacto sobre a cultura. A cultura organizacional responde e reflete às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes e executivos. É importante mencionar a forma de aprendizado da cultura organizacional, que se dá principalmente por meio da socialização. Este é o processo pelo qual se dá o entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à empresa. O processo de socialização ocorre, principalmente, por meio da aprendizagem por imitação e observação. Outra forma, ainda destacada, se dá por meio dos ensinamentos dos líderes, como implícito na dimensão cultural da alocação de recursos e recompensas (Dubrin, 2003).

Compondo o conceito de cultura o autor Mintzberg (2000) faz uma associação com cognição coletiva, representando a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. Quanto mais fechada a trama unindo interpretações e atividades, mais profundamente enraizada é a cultura.

Outra conceituação interessante é feita por Chiavenato (1999), que explica que a cultura reflete um *iceberg*, pois apenas 10% a 20% ficam acima do nível da água e constituem a parte visível. A maior parte permanece sob as águas e fora da visão das pessoas.

Diante deste contexto, estudos sobre *downsizing*, gerenciamento para a qualidade total e reengenharia descobriram que, quando intervenções desse gênero são implementadas sem uma correspondente mudança da cultura, não raro se malogram porque, os valores e as orientações, as definições e as metas da organização permanecem constantes, mesmo quando seus procedimentos e estratégias são alterados, ela não demora a retornar ao *status quo* (QUIN ET AL., 2003).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Vásquez (1996) apud Johann (2004), o clima organizacional é formado pelo somatório de influência de fatores tão diferentes como salário, relacionamento e comunicação entre a chefia e os funcionários, convênio médico, condições de salubridade, reconhecimento (ou falta dele). Estes e outros aspectos podem proporcionar, assim, uma visão do estado emocional da organização e do impacto ou da receptividade que a intervenção terá sobre esse clima, possibilitando o ajuste das necessidades individuais e coletivas, embora sejam escassos os programas que buscam expressa e deliberadamente mudanças acentuadas nesse estado de coisas.

Em outras palavras, o clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. Evidencia-se que a partir dos conceitos de diversos autores sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras que estão quase sempre presentes: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (da organização) (LUZ, 2003).

As pesquisas de clima organizacional vêm sendo estudadas há bastante tempo por muitos teóricos em todo o mundo. A relevância do tema é indiscutível.

Coda (1997) caracteriza a Pesquisa de Clima Organizacional 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. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão,

uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa.

Para uma pesquisa de clima organizacional ser bem sucedida é necessário um amplo envolvimento das pessoas nas etapas de estruturação. Por essa razão, o autor Johann (2004a) sugere que os seguintes tópicos sejam focados:

- a) escolha do “padrinho”: é de suma importância que um diretor assuma a idéia e incentive sua implementação, dando-lhe credibilidade e apoio político;
- b) objetivos/dimensões da pesquisa: a formatação de objetivos claros ajuda a definir as dimensões a serem alvo da pesquisa, bem como o tipo e a quantidade de questões em cada uma delas. Geralmente, são aceitas como essenciais: i) atuação das chefias como modelos sociais da mudança; ii) interação chefias/subordinados; iii) grau de autonomia/delegação; iv) sistemática de reconhecimento/recompensas; v) qualidade de vida no trabalho; vi) oportunidades de crescimento profissional; vii) imagem institucional e viii) orgulho em trabalhar na empresa;
- c) preparação das chefias/coleta de sugestões: uma apresentação da idéia inicial para as chefias ajuda a minimizar eventuais resistências e desconfianças por aqueles que detêm o poder;
- d) população-alvo/amostra: em empresas de pequeno porte, é normal aplicar os instrumentos em todos os colaboradores; na definição do tamanho da amostra são necessários alguns cuidados estatísticos;
- e) instrumento da coleta de dados: o questionário é o mais empregado pelas organizações em geral, pois permite uma coleta de dados mais ágil, além de possibilitar o processamento com o auxílio de recursos facilitadores da TI;
- f) montagem do instrumento: um bom questionário deve ser claro e objetivo, pode oferecer variadas versões, conforme o nível dos respondentes. As questões podem ser fechadas ou abertas e o anonimato dos respondentes é recomendável, visto que os deixa mais à vontade para respondê-lo;
- g) aplicação e coleta: o questionário pode ser enviado aos participantes acompanhado de uma carta com instruções e prazo de devolução;
- h) tabulação/tratamento estatístico: recolhidas as respostas, os dados devem ser trabalhados por meios estatísticos, como planilhas ou *softwares* especiais;
- i) designação de equipes matriciais: os resultados da pesquisa podem ser agrupados por categorias de assuntos, cuja resolução será confiada a equipes autogerenciáveis, com representantes de várias áreas da empresa;
- j) divulgação dos resultados/plano de ação: jornal, murais, reuniões, publicações especiais são alguns dos mecanismos de comunicação que devem ser utilizados para dar o retorno sobre os resultados da pesquisa e sobre o andamento dos trabalhos das equipes matriciais criadas para encontrar e implementar soluções.

O modelo de Litwin e Stinger (1968) refere-se ao estudo empírico para medir o clima através da estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio e conflito.

Já a pesquisa de Kolb et al. (1978) aborda o clima organizacional em uma escala de sete fatores, sendo eles: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

Do ponto de vista do autor Sbragia (1983) a pesquisa deve ser mais ampla. Seu modelo conta com vinte fatores, considerado relevantes: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Com respeito ao modelo de Rizzatti (1995) foi proposto um modelo que foi aplicado em uma Universidade Federal, considerando os seguintes aspectos: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e satisfação pessoal. Rizzatti (2002) aprofundou os estudos propostos em 1995, com inserção de novas categorias a serem consideradas em uma pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino, que abrange: imagem institucional, política de Recursos Humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional.

Por último, o autor Martins (2000) propõe a aplicação de uma escala de clima organizacional que contempla as seguintes denominações: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

A pesquisa de clima não se propõe a solucionar todos os problemas internos de uma empresa, da mesma forma que uma pesquisa de satisfação do cliente externo não assegura o sucesso da empresa perante seus concorrentes. Assim, a empresa que decidir realizar uma pesquisa-ação de clima, a alta direção deve estar consciente dos riscos que poderá correr, entre eles: o não-comprometimento com as melhorias dos aspectos deficientes apontados o que acaba gerando mais insatisfação, decepção com os resultados, especialmente com a baixa receptividade da mudança proposta, geração de falsas expectativas nos funcionários, comunicação inadequada ao longo das várias etapas e descontinuidade do processo (JOHANN, 2004b).

3. METODOLOGIA

Segundo Churchill Jr. e Petter (2000), os dados primários são aqueles coletados especificamente para o propósito da investigação. Hair Jr. et al. (2005) complementam o pensamento ao afirmar que, sob o contexto de uma pesquisa com dados primários, o pesquisador está envolvido em todos os aspectos da transformação de dados em conhecimento, sendo que, qualquer projeto de pesquisa que exija a criação e implementação de um *survey* dará origem a dados primários.

Por suas características, esta proposta de pesquisa de clima organizacional, a ser estruturada para a aplicação no Departamento de Administração de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha, contará com a tipologia de dados primários.

A pesquisa contou com uma fase qualitativa onde ocorreu a coleta de dados e foi estruturado um instrumento, direcionado à captação do parecer de *experts*¹ na área de comportamento organizacional a fim de que o modelo escolhido fosse a base para a construção do questionário de clima organizacional a ser aplicado. A etapa constou da breve explanação dos propósitos do estudo e após a apresentação dos atributos dos estudos dos autores Litwin e Stinger, Kolb et al., Sbragia, Rizzatti e Martins. Cada professor consultado identificou um dos modelos e justificou a escolha a partir de seus conhecimentos e julgamento de aplicabilidade e coerência. Na figura 1, pode-se observar os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa.

	Professor A	Professor B	Professor C	Professor D	Professor E
Modelo I: Litwin e Stinger (1968)					
Modelo II: Kolb et al. (1978)					
Modelo III: Sbragia (1983)			XXX		
Modelo IV: Rizzatti (2002)	XXX	XXX		XXX	XXX
Modelo V: Martins (2000)					
Justificativa para a escolha	“mede com mais propriedade, considerando o tipo de pessoa que responderá a mesma – coerência e aplicabilidade”.	“melhor aplicação, visto a facilidade em que o docente teria para entendê-lo e respondê-lo. Aplica-se mais às instituições educacionais.	“entendo que o modelo escolhido oferece maior riqueza de informações sobre os atributos que influenciam o clima do Departamento de Administração. O modelo de Rizzatti parece direcionar os atributos ao planejamento geral da instituição, não necessariamente ao sentimento individual do docente”.	“o modelo elaborado compreende algumas dimensões que perpassam o ambiente organizacional do Departamento de Administração, quando devidamente analisadas e investigadas, fornecem uma visão dos diversos processos que se desenvolvem no âmbito da organização”.	“considerando o momento atual do Departamento de Administração, este modelo é o mais completo... sugiro que seja pensada a forma de aplicação para não surgirem interpretações dúbias sobre o tema, já que os atributos incluem várias idéias”.

Figura 1 - Escolha dos *experts* sobre o tipo de estudo a ser realizada – Fase Qualitativa.

Fonte: Elaboração própria.

¹ Todos os professores qualificados como *experts* ministram a disciplina de Comportamento Organizacional.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na fase quantitativa da pesquisa foi utilizada uma amostra não-probabilística por conveniência formada de 10 docentes do Departamento de Administração da IES.

Os dados referentes ao perfil dos professores pesquisados apresentaram os seguintes resultados:

Quanto à **lotação** do professor – 90% está vinculado diretamente ao Departamento de Administração e 10% ministra disciplinas de Administração, mas está lotado em outro campi da Instituição de Ensino Superior.

Quanto à **formação acadêmica** - 80% são mestres e 20% especialistas.

Quanto ao **tempo de trabalho** na Instituição de Ensino Superior – menos de 5 anos – 30%, de 5 a 10 anos – 0%, de 11 a 15 anos – 30%, de 16 a 20 anos – 10% e mais de 20 anos – 30%. Quanto ao **sexo** – 60% masculino e 40% feminino.

Quanto a **faixa etária** – até 30 anos – 0%, de 31 a 40 anos – 40% , de 41 a 50 anos – 30%, de 51 a 60 anos – 20% e acima de 60 anos – 10%.

Quanto ao **turno de trabalho** no Departamento de Administração – 40% só à noite, 20% vespertino e noite e 40% manhã, vespertino e noite.

Quanto as **disciplinas ministradas no semestre** – 2 disciplinas – 20%, 3 disciplinas – 20%, 4 disciplinas – 20%, 5 disciplinas – 30% e 6 disciplinas – 10%.

Quanto ao vínculo com **Grupo de Pesquisa** – 50% respondem Sim e 50% Não.

Além das questões acima mencionadas, o instrumento de coleta de dados contou com quarenta questões constituídas através do estudo de Rizzatti (2002). Os entrevistados responderam um regime mensurado numa escala tipo *Likert*.

Para uma análise descritiva, foi obtido a média aritmética e a mediana por categoria e a média para cada questão associadas aos 10 entrevistados.

Categorias Pesquisadas e Questões Estruturadas	Média das Respostas 1 – mínimo 5 – máximo
Imagem Institucional	Média = 4,43 Mediana = 4,55
1) sinto-me satisfeito por fazer parte deste departamento.	4,80
2) percebo a satisfação dos alunos quanto a qualidade do ensino no curso de Administração.	3,80
3) me identifico com o departamento, bem como com a instituição e desejo continuar participando do seu desenvolvimento.	4,40
4) sou reconhecido na sociedade pelo fato de trabalhar como docente deste Instituição de Ensino Superior.	4,70

Políticas Institucionais	Média = 3,17 Mediana = 3,30
5) as políticas organizacionais permitem que eu seja valorizado profissionalmente.	3,30
6) as políticas organizacionais promovem a integração do corpo docente.	2,60
7) as políticas organizacionais me incentivam ou despertam em mim a necessidade de aprendizagem contínua.	3,60
Sistema de Assistência e Benefícios	Média = 3,43 Mediana = 3,30
8) os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho.	3,30
9) as recompensas financeiras que recebo são fatores motivacionais para o meu trabalho.	3,30
10) a qualidade das recompensas financeiras que eu recebo atende às minhas expectativas.	3,70
Estrutura Organizacional	Média = 3,36 Mediana = 3,20
11) existe adequação da estrutura institucional às necessidades do Departamento de Administração.	2,50
12) há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos do departamento.	3,60
13) os objetivos e metas departamentais estão claros e relacionados com o trabalho que realizo.	3,00
14) tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho.	3,40
15) tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho.	4,30
Organização e Condições de Trabalho	Média = 3,37 Mediana = 3,30
16) as condições ergonômicas atendem às minhas necessidades, tais como: temperatura, ventilação, iluminação, limpeza e mobiliário.	3,20
17) disponho de tempo suficiente para executar as tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho.	3,30
18) encontro espaço físico no Departamento de Administração para executar as minhas tarefas como docente.	3,60
Relacionamento Interpessoal	Média = 3,24 Mediana = 3,10

19) conheço a estrutura de chefia existente e identifico o papel de cada um no dia-a-dia.	4,30
20) existe cooperação intensa e ativa entre os docentes do Departamento de Administração.	2,70
21) a cooperação existente entre as áreas que compõem o Departamento de Administração (secretaria, xérox, segurança, laboratórios...) é suficiente.	3,10
22) existe reconhecimento da competência profissional entre os colegas.*	3,30
23) há incentivo entre os colegas para a melhoria do desempenho da docência.*	2,80
Comportamento das Chefias	Média = 3,60 Mediana = 3,70
24) confio e acredito no trabalho realizado pelas chefias de departamento e centro.	4,10
25) as chefias despertam o clima para o desenvolvimento humano dos docentes.	3,70
26) as chefias proporcionam os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.	3,80
27) as chefias aceitam e aplicam as sugestões dadas pelos docentes no Departamento de Administração.	3,60
28) o grau de acompanhamento do trabalho, realizado pelas chefias, está adequado.	2,80
Satisfação Pessoal	Média = 4,30 Mediana = 4,30
29) estou satisfeito com o trabalho que realizo como docente.	4,50
30) sinto-me motivado a exercer a docência e com as condições de trabalho que tenho.	4,10
31) sei que a responsabilidade atribuída ao cargo de docente é coerente com as minhas capacidades intelectuais e emocionais.	4,30
Planejamento Institucional	Média = 3,90 Mediana = 3,90
32) me sinto motivado a participar do planejamento institucional.	3,90
33) recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais.	3,20
34) contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela Instituição de Ensino Superior.	4,40
Processo Decisório	Média = 2,93 Mediana = 2,70

35) as decisões departamentais, que impactam no trabalho docente, são repassadas em tempo hábil e de forma clara.	2,70
36) a quantidade de reuniões departamentais é suficiente e possibilita aos docentes manterem-se informados.	2,50
37) percebo que no departamento não existe a prevalência de idéias e interesses de alguns grupos de docentes sobre outros.*	3,60
Autonomia Universitária	Média = 3,00 Mediana = 3,00
38) acredito que as estratégias institucionais atendem as necessidades departamentais e contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados no Departamento de Administração.	3,00
Avaliação Institucional	Média = 3,35 Mediana = 3,35
39) percebo que os valores pessoais dos discentes têm influência no processo de avaliação institucional dos docentes.	4,00
40) o modelo de avaliação institucional vigente identifica os problemas do Departamento de Administração.	2,70

* Itens com contagem inversa.

Figura 2 – Médias Aritméticas obtidas com as respostas dos 10 docentes.

Fonte: Elaboração própria.

Foi aplicado o teste da mediana com um nível de significância de 5%, para verificar se havia diferença entre a mediana dos fatores Imagem Institucional, Políticas Institucionais, Sistema de Assistência e Benefícios, Estrutura Organizacional, Organização e Condições de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Comportamento das Chefias, Satisfação Pessoal, Planejamento Institucional, Processo Decisório, Autonomia Universitária e Avaliação Institucional, sendo que o teste indicou diferença significativa entre a mediana das pontuações entre todos os fatores com um valor descritivo $p = 0,0341$. A mediana geral foi de 3,6.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para gerir tantos talentos, principalmente dos docentes das Instituições de Ensino Superior, suas motivações e satisfações, se faz necessário monitorar seus anseios e comportamentos, pois são estes profissionais que interagem continuamente com os discentes, estes, clientes das instituições.

Temas como motivação, comprometimento e frustração no ambiente de trabalho sempre denotam estudos desafiadores, em função da amplitude e da subjetividade nas ações humanas, mas cada parágrafo construído a partir das leituras e dos estudos realizados ajuda a construir um novo olhar sobre o cotidiano, sobre a importância das relações humanas e do valor dado ao trabalho.

Através deste estudo, criou-se um instrumento para pesquisa de clima organizacional direcionado ao corpo de docentes do Departamento de Administração de uma Instituição de

Ensino Superior da Serra Gaúcha. Pode-se concluir através dos resultados da pesquisa, que o instrumento é aderente à finalidade proposta e pode facilmente ser adaptado para aplicação em outros departamentos ou Instituições de Ensino Superior.

Quanto ao contexto da amostra pesquisada, os docentes têm satisfação de fazerem parte da IES e do departamento que atuam. Também se constatou que os entrevistados estão satisfeitos com seu trabalho como docente. Em contra partida, os docentes apontaram que não existe cooperação ativa e intensa entre o corpo docente e não se sentem motivados a participar do planejamento da IES. Essas divergências foram comprovadas através do teste da mediana que indicou diferença significativa entre as categorias pesquisadas.

6. REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto.** Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, Allan R.** Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes da.** Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DUBRIN, Andrew J.** Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha.** Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GRIFFIN, Ricky W.** Introdução à administração. São Paulo: Ática, 2007.
- HAIR JR., Joseph F. et al.** Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JOHANN, Sílvio Luiz.** Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert.** Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M.** Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A.** Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, Ricardo.** Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K.** Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. et al.** Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MARTINS, M.C.F.** Clima organizacional: o estado da arte. Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, n.3, p. 12-18, jan/jun, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru.** Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MINTZBERG, Henry.** Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth.** Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

-
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Marco Antonio.** Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.
- PALOMINOS, Roberto.** Nem acaso, nem milagre: a gestão do compromisso. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- QUINN, Robert E. et al.** Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RIZZATTI, Gerson.** Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROBBINS, Stephen P.** Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SBRAGIA, Robert.** Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração. São Paulo, V. 18, n.2, p. 30-9, abr/jun., 1983.
- SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.** Fundamentos do comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias.** Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOTO, Eduardo.** Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SPECTOR, Paul E.** Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo.** Construindo estratégias para competir no século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.** Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.