



# **CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES): A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES.**

**VICTÓRIA CORRÊA FORTES**

(FAA/FURB)

**ABRAÃO DA COSTA BARROS FILHO**

(FAA)

**MÁRCIA ROCHA CORREIA**

(FAA)

**ROBERTO BELLINI COSTA DOS SANTOS**

(FAA)

## **Resumo**

*Uma grande mudança de mentalidade das organizações coloca as pessoas em lugar de destaque. Nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para elas. Cada vez mais as organizações estão preocupadas com o bem-estar dos seus clientes internos e externos. O fator humano tem sido considerado o grande diferencial das empresas para vencer a competitividade, sendo preciso oferecer algo mais do que remuneração atraente para deixar o colaborador comprometido. O objetivo deste trabalho é avaliar qual é o clima organizacional entre os docentes da Faculdade Atual da Amazônia, fez-se uma pesquisa de caráter exploratório e quantitativo junto aos docentes que se encontram há mais de 02 anos, com vista a averiguação do nível de satisfação desses colaboradores no tocante, ao relacionamento interpessoal, à infra-estrutura e junto aos gestores, em que se utilizou um questionário para saber qual será o clima organizacional entre os docentes dessa instituição. Os resultados obtidos comprovam que, de fato, o clima organizacional é um fator fundamental para que se tenha satisfação garantida aos docentes, onde o impacto do clima organizacional é refletido na qualidade de ensino na instituição, atingindo assim seu sucesso e elevando o grau de satisfação aos clientes diretamente e indiretamente, motivando os docentes e seus gestores.*

*Palavras-chaves: Clima Organizacional, Comprometimento, Motivação.*

## 1 INTRODUÇÃO

Na revisão de práticas organizacionais cresce a certeza de que a gestão de pessoas é uma atividade estratégica, uma vez que são as pessoas as geradoras de conhecimentos e inovações em processos, produtos e serviços. Empresas e organizações enfrentam nos dias atuais uma enorme pressão para alcançarem índices de desempenho em contextos de rápida e contínua mudança. Torna-se, então, necessário analisar a forma como as empresas mudam e respondem aos processos de desenvolvimento e competitividade crescentes.

Em muitos casos, as questões de recursos humanos são o novo faro para empresas que buscam criar valor e obter resultados. Os teóricos da administração propuseram uma série de alternativas para conduzir a busca constante de competitividade, entre as quais fabricação, estratégia empresarial, marketing e atendimento, administração financeira, tecnologia, reengenharia e qualidade. Embora todas essas abordagens sejam válidas, é preciso que continue a inovação na busca de competitividade e novos conceitos devem ser criados para complementar e substituir idéias e práticas correntes.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes. Da mesma forma a cultura organizacional traz o envolvimento de um conjunto de valores, crenças e tecnologias que se torna um elo entre os membros de qualquer escalão hierárquico, perante as dificuldades, operação, do cotidiano, metas e objetivos.

O Brasil é um país extremamente heterogêneo, com uma vasta diferenciação. Ressaltada pela sua extensão territorial, com influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação, somando ainda as diferenças regionais com suas culturas próprias. A influência da cultura nacional brasileira se dá de forma diferente na cultura de cada organização. O clima organizacional é o fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura de sua região. Todavia podemos traçar um paralelo entre clima organizacional com a cultura organizacional.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro as organização, consideramos que a cultura das empresas decorre de valores culturais

da sociedade na qual está inserida. Assim como no restante do Brasil, Roraima é formada por pessoas que vieram de outros Estados brasileiros e países vizinhos formando-se assim um Estado heterogêneo muitas vezes contraditória que encontramos em nosso cotidiano, e conseqüentemente em nossas organizações, que faz com que qualquer análise cultural tenda a ser extremamente diversificada em suas abordagens e formas. Nossas organizações se encontram em fase de implantação ou de estruturação, pois o Estado de Roraima têm apenas 18 anos de formação de Estado Nacional, com isso as instituições estão procurando acompanhar e crescer o avanço e sucessos das outras organizações brasileiras para que possa ter instituições competitivas a nível nacional.

Ao completar 10 anos de existência a Faculdade Atual da Amazônia vem se tornando um ícone como instituição de ensino superior no estado de Roraima, com seu sucesso, cresce sua demanda e conseqüentemente o seu quadro de colaboradores. Dessa forma questiona-se o clima e a cultura organizacional acompanham o crescimento da IES, atingindo assim, suas metas e objetivos destacados na missão e visão da Instituição?

Preocupada com a formação superior de seus alunos e com a qualidade de seus docentes, torna-se essencial uma análise dentro de um estudo de caso que envolve o clima organizacional para um aprimoramento e acompanhamento do crescimento da instituição.

Tendo como objetivo identificar as forças e fraquezas como influencia na cultura e clima organizacional, como fator de qualidade para os docentes da Faculdade Atual da Amazônia, assim como: a) Identificar forças e fraquezas do clima organizacional; b) Descrever as características do clima organizacional na percepção dos Docentes da Faculdade Atual da Amazônia; c) Propor ações para neutralizar os pontos fracos.

A Capacidade de inovação da cultura da empresa, quando combinado com outros recursos e características organizacionais, cria uma maior capacidade para inovar. Em uma IES privada, elementos de inovação são necessários, para a sobrevivência destas no mercado competitivo.

E para continuar no mercado as IES não podem deixar de se preocupar com os docentes, atores importantes no processo de manutenção de alunos. Este trabalho se justifica, pois o clima organizacional é o indicador sobre como a percepção dos docentes estão sendo satisfeitos com as políticas de gestão organizacional desenvolvidas pela IES. Da mesma forma, também se justifica sua aplicação prática do contexto de uma IES, contribuindo para aumentar o conhecimento da gestão superior para a tomada de decisões e implementação de estratégias de recursos humanos no ensino superior. A avaliação do clima organizacional se

inclui como procedimento sistemático e contínuo no ambiente da instituição, contribuindo para melhoria na qualidade deste contexto de estudo. Assim, este trabalho se justifica do ponto de vista teórico e prático.

## **2 REFERENCIAL TEORICO: CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional retrata como o colaborador se sente dentro do contexto organizacional que está inserido, sendo que este pode ser interpretado de bom modo e por consequência, impactar diretamente nos resultados positivos da entidade pela alta produtividade aliada a motivação, ou refletir um resultado negativo, pela desmotivação do funcionário em estar fazendo parte da empresa, diminuindo o rendimento e por consequência reduzindo o resultado da instituição.

Segundo LACOMBE (2005, p. 236) “Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Esse ambiente tem as seguintes características: existe absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.”

Se os integrantes da organização possuem um conhecimento básico sobre as ferramentas de recursos humanos e conhecem a importância que o seu gerenciamento tem para o resultado dela, sabem da importância deste ser gerenciado da forma mais responsável possível, uma vez que o capital humano da organização, se bem empregado, torna-se uma vantagem competitiva de difícil superação para as outras empresas concorrentes, além de refletir diretamente no resultado desempenhado pela entidade.

MAGRO (2005, p. 26) afirma que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa.

Estando então intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Importante ser bem definido a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional para o gerenciamento adequado dos dois. Cultura organizacional define quais serão os padrões de comportamento esperado da alta gerência para alinhar o capital humano as crenças da entidade, enquanto o clima organizacional é a resposta através do sentimento que cada colaborador tem em fazer parte da instituição. Portanto o clima é a consequência da cultura. Ambos podem ser gerenciados, entretanto o clima é de mais difícil gestão, por trabalhar com aspectos individuais, abstratos, de acordo com a característica das personalidades, experiências anteriores, dentre outros.

Em suma, JUNIOR, SOUZA e CABRAL (2009, p. 38) afirmam que:

A “cultura organizacional norteia o comportamento e o desempenho dos seus membros; já o clima organizacional reflete o compartilhamento das representações das pessoas, o agir da organização, construídas com base na cultura e, mais peremptórias, em relação à cultura organizacional.”.

Uma vez contratado pela organização, o novo membro precisa aceitar a cultura organizacional da empresa, visão, missão e valores, políticas e normas. Se existe a adequação dos valores individuais com os coletivos pertinentes a organização, ocorre uma identificação da mesma e por seguinte o melhor clima organizacional. Se o ambiente de trabalho apresenta

um bom clima organizacional, o reflexo é o melhor rendimento do colaborador, compartilhado seus conhecimentos, sendo participativas, há confiança entre a equipe e a gestão, “vestem a camisa” da empresa, que só reflete positivamente no desempenho desta nas suas atividades operacionais.

Agora, para a alta administração, analisar o clima organizacional é uma tarefa que demanda compreensão dos avaliadores aos aspectos que influenciam a sua tendência, seria possível haver um gerenciamento do clima?

No entendimento de (JUNIOR, SOUZA e CABRAL, 2009, p. 35), “a gestão do clima no trabalho tem suporte desde o histórico organizacional, a gestão de competências e práticas que, por sua vez derivam o clima organizacional, a motivação da equipe e, finalizando, o desempenho organizacional.”

Ponto fundamental para o gerenciamento do clima é a coerência das ações, dos valores, das políticas e das práticas dos gerentes. O gestor é o paradigma da empresa, se este cria regras deverá ser o primeiro a segui-las, se afirma que haverá determinada ação ou benefício, deverá cumprir, tomando muito cuidado para que torne público aos colaboradores aquilo que terá condições de arcar.

No gerenciamento do clima é importante avaliar constantemente o clima organizacional da empresa, aonde é permitido que o colaborador expresse a visão que tem da organização para haver o confronto desta visão com a que a alta gerência acredita ser constatado pelos seus funcionários. Representaria o feedback do empregado para a empresa dos sentimentos que ele possui em relação a todo o contexto qual está inserido.

É de responsabilidade dos administradores das organizações, diretores, gerentes, recursos humanos o gerenciamento do Clima Organizacional. A alta cúpula atua definindo prioridade ao assunto, escolhendo crenças, valores ou políticas de forma que contemplem o coletivo. Os gerentes devem executar as determinações da alta cúpula acerca dos assuntos relacionados ao clima organizacional, utilizando-se de instrumentos disponibilizados pela empresa para esta tarefa além de posicionamentos coerentes com as premissas da empresa. O recursos humanos assessoram toda essa relação que vai desde suas definições básicas do modelo esperado pela administração até a prática deste modelo pelos gerentes nos seus respectivos departamentos. Ou seja, mantém o ambiente interno sob constante monitoramento

além da sensibilização necessária para identificar qual o estágio que se encontra o clima organizacional da entidade.

### **3 METODOLOGIA**

O método a ser utilizado será o bibliográfico, com pesquisa exploratória, de campo quantitativo onde caracterizamos pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Utilizando como ferramenta para coleta de dados a aplicação de questionários, visando às informações quantitativas necessárias para a análise do resultado do presente estudo. A ferramenta tem como objetivo atingir um número maior de pessoas simultaneamente com rapidez, sendo aplicada junto aos docentes da FAA.

O universo utilizado para o presente estudo são todos os docentes que fazem parte da instituição a mais de dois anos, uma vez que permite medir adequadamente o clima organizacional totalizando o universo de 54 docentes. E com uma amostra de 27 docentes, que correspondem a 52%.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS DOCENTES:**

Para análise deste estudo de caso aplicou-se questionário com 34 questões, divididas em dois momentos, no primeiro momento envolvendo o perfil dos docentes, e no segundo momento a percepção dos docentes no ambiente organizacional. Através da aplicação do questionário na IES verifica-se que a faixa etária de idade esta entre 24 anos a 35 anos representam um total de 63% dos respondentes, 15% estão entre 36 anos a 55 anos e 22% tem a faixa etária de mais de 55 anos de idade. Composto de 52% homens e 48% mulheres havendo um equilíbrio. O que demonstra uma diversidade e equilíbrio no perfil dos docentes.

Sendo que 26% possuem mestrado completo, 44% estão cursando mestrado, 18% possuem pós-graduação, refletindo assim na qualidade de ensino, e no desenvolvimento organizacional, com um corpo docente jovem e com formação adequada as exigências do MEC.

Quanto à quantidade de turmas, 36% dos docentes da instituição lecionam de 4 a 7 turmas, levando em consideração que 26% dos docentes lecionam de 8 a 11 turmas, e 4% dizem que lecionam mais de 11 turmas, é uma porcentagem cautelosa em se tratando de aula com qualidade, tanto aos alunos, quanto aos professores que podem obter um auto numero de atividades podendo comprometer o controle em sua didática e organização. Com uma situação mais tranqüila mostra que 30% dos docentes tem entre 1 a 3 turmas.

Na IES, 37% dos docentes encontram-se com a carga horária entre 31 e 40 horas semanas, o que é muito, justamente pela necessidade de preenchimento de todos os horários para o aumento dos rendimentos financeiros, aumentando assim a sua remuneração, a tendência é que os professores utilizem tempo excedente para efetuar um trabalho mais elaborado, aumentando a qualidade de ensino da instituição.

## **4.2 ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA IES**

Nesta etapa da pesquisa identifica-se o clima organizacional da IES, na percepção de seus docentes. Onde as opções de respostas estão na escala de Likert onde: 0 - corresponde a nenhuma resposta; 1 - não sabe; 2 - muito ruim; 3 - ruim; 4 - mais ou menos; 5 - bom; 6 - excelente.

Quando questionados sobre o relacionamento entre os professores na IES, a pesquisa aponta que 67% dos docentes consideram bom, 26% como excelente e 7% diz que o relacionamento é mais ou menos, com essa análise podemos dizer que o relacionamento entre os docentes estão em um nível satisfatório para um bem estar no clima organizacional entre os docentes.

O relacionamento entre o coordenador de curso e o docente para o bom funcionamento dos fluxos de processos e a consequência do bom relacionamento interpessoal é a boa comunicação interna da organização. Na IES, o relacionamento com o coordenador é excelente para 63% dos docentes, o que agrega valor a entidade, fazendo-a mais eficiente, oferecendo ao docente oportunidade de fazer criticas e sugestões de melhoria e ao coordenador, trabalhar de forma aberta aos objetivos da IES, e o que esta espera do seu docente.



A autonomia de melhoria de plano de aula é um ponto forte, pois permite maior flexibilidade do professor na sala de aula, a pesquisa aponta que 66% dos docentes estão muito satisfeito, 26% estão satisfeitos, 4% dizem que estão mais ou menos satisfeito e outros 4% não opinaram. Uma vez que o professor precisa conduzir a sua metodologia de acordo com o perfil da turma que está trabalhando.

Num contexto competitivo, onde o colaborador representa a força-matriz de qualquer entidade é fundamental para a integridade desta organização que o seu capital intelectual humano atue de forma ativa nas idéias fomentadas no universo qual está inserida, uma vez que estes trabalham diretamente com as atividades da empresa.

Para os integrantes do corpo docente da IES, para 85% as ideias e sugestões são ouvidas pela entidade, estando 30% muito satisfeitos e 55% satisfeitos. Demonstrando que a faculdade está e praticando um modelo de gestão participativa, que acompanha o contexto geral da administração na atualidade.

Considerando a realização profissional um dos fatores motivacionais, podemos afirmar que com um resultado de 55% dos docentes se sentem realizados profissionalmente e um resultado excelente para a instituição, levando em conta que 37% se sentem muito realizados profissionalmente, mas apesar de todo o sucesso 4% se sentem pouco realizado e outros 4% sentem-se mais ou menos realizados, é um dos pontos a serem analisados para que esse fator não venha desencadear uma desmotivação profissional entre os docentes.

A estabilidade no emprego é um fator motivacional forte, pois dá ao colaborador tranquilidade necessária para o desempenho das suas atividades, mas dependendo do perfil profissional, este pode ser um fator negativo, pois torna o colaborador confiante demais ao ponto de não obedecer às normas pré-estabelecidas pela instituição. Em se tratando de uma entidade que faz um método de seleção eficaz, onde é capitado no mercado externo, o melhor capital intelectual humano, apesar de 55% dos docentes estarem muito seguros da sua estabilidade na IES, outros 33% responderam que se sentem mais ou menos seguros. A insegurança é percebida na maioria das instituições de ensino privadas, muito pelo princípio da titulação do docente. E que pode ser fator motivacional para continuar a sua formação como docente. E assim, garantir a sua segurança.

Participação nas decisões para o trabalho de colaboradores na escolha de determinado ponto do gestor é algo que deve ser estimulado no ambiente organizacional, muitas organizações utilizam-se de técnicas visando esta integração do funcionário – empresa. Entretanto, não é algo tão fácil de ser conquistado, e a IES não foge a regra das entidades que

visam este tipo de modelo de gestão participativa. Ainda assim, 48% dos docentes sentem-se estimulados para participarem de decisões importantes para o trabalho. Agora cabe aos gestores trabalharem neste ponto para que os outros 37% dos docentes deixem de sentir-se mais ou menos estimulados e participam motivadamente das decisões do trabalho.

Para os docentes da IES, exatos 85% dos pesquisados se sentem reconhecidos. Isso só colabora para o aumento da qualidade do trabalho executado pelos docentes na sala de aula e fora dela através de inovação metodológica.

Pelo modelo de gestão praticado pela IES, percebe-se mais uma vez que o colaborador é valorizado na sua contribuição e como demonstra o presente estudo, onde 59% dos docentes sentem-se valorizados na maneira como colocam as suas opiniões. Para a atividade atual, o professor deve ter liberdade para conduzir a metodologia de ensino que achar a mais adequada à realidade da sua turma e isto é levada em consideração nesta entidade e o reflexo disso é a troca positiva de ideias inovadoras, experiências anteriores dos professores, visando o crescimento de todos os segmentos envolvidos: instituição, professores e alunos.

Autodesenvolvimento é o individuo responsabiliza-se com o seu crescimento dentro da organização, através de seu comportamento pré-ativo em ir à busca de conhecimentos que agregue valor a sua função, não delegando apenas a entidade à responsabilidade de promover treinamento e capacitação dos colaboradores.

Para os docentes da IES, 37% dizem ter apoio da instituição no seu autodesenvolvimento e 22% sentem-se muito apoiados, totalizando 59% da amostra em estudo. Ações como flexibilização do horário das aulas, possibilitando ao docente oportunidade e tempo para cursarem mestrado é um bom exemplo de estímulo ao autodesenvolvimento.

O funcionário que se sente motivado a crescer dentro da organização, busca uma postura profissional, constante para o autodesenvolvimento, pratica de valores éticos e morais visando uma promoção na empresa. Para 74% dos docentes, os critérios de promoção de um colaborador não estão claros, sendo que 22% conhecem mais ou menos, 15% conhecem pouco, 11% conhecem muito pouco e 26% não sabem. Se a instituição definir de forma objetiva o que espera do docente para que este seja promovida, a tendência é que aquele colaborador que desejar uma oportunidade aumente a sua produtividade visando demonstrar a seu potencial.

Falta de preparo no desempenho das funções, acarreta um prejuízo significativo à organização, tanto para a imagem em se tratando de prestadora de serviço, como

financeiramente pela necessidade do retrabalho onerando assim os custos da entidade. Na realidade da IES, este problema não ocorre, pois 41% dos docentes afirmaram que estão satisfeitos e muito satisfeitos com os programas de treinamento disponibilizados, devendo a gerencia apenas verificar qual o motivo que 33% dos docentes estão mais ou menos satisfeitos, pois os motivos podem ser a falta de comunicação, estudo do departamento de recursos humanos para identificar os pontos que precisam ser treinados na instituição.

A definição de metas para organização que trabalha com planejamento a curto e longo prazo é importante para o traçado do plano de ação necessário ao alcance dos objetivos. Esta definição é o ideal para as entidades, e que seja bastante transparente, de fácil compreensão, para que os colaboradores não sintam dificuldade em executar as metas.

Para a IES, exatos 52% dos docentes, estas metas estão mais ou menos claras, e a consequência disso é que a instituição encontra dificuldade em atingir suas metas, uma vez que poucos compreenderam que critérios foram usados para estabelecer as metas e qual o rumo necessário para seu alcance. O ideal é que estas metas sejam definidas em conjunto, pois assim a sua assimilação seria maior.

Para 22% dos docentes, o valor da hora/aula é compatível com os valores de mercado e 37% acreditam que está compatível. Entretanto para 34% dos docentes este valor não está tão compatível com o praticado no mercado, sendo que 26% afirmaram que o valor é mais ou menos compatível e 8% disseram que esta muito pouco compatível. Seria interessante que os gestores da IES fizessem uma revisão destes valores pagos aos docentes, uma vez que este fator seria de impacto positivo para que pratiquem suas atividades com mais qualidade e ao mercado, como atrativo para os melhores talentos na área.

A participação de eventos promovidos pela IES é importante para o fortalecimento da imagem de união entre os colaboradores e a instituição, uma vez que prestigia as iniciativas de promoção de eventos da entidade e estimula a presença de demais pessoas que acompanhem a coesão da faculdade neste sentido. As pesquisas mostram que 63% dos docentes afirmaram que participam de eventos promovidos pela IES, sendo que 33% participam com muita frequência, outros 22% afirmaram que participam com mais ou menos frequência o que significa que é necessário que este assunto seja abordado em reuniões com o corpo docente, ressaltando a importância desta participação daqueles que fazem parte da organização dos eventos promovidos pela instituição.

A valorização do capital intelectual dentro da organização é de fundamental importância na gestão do conhecimento, os dados acima contabilizam 41% se sentem

valorizados, mas os que se sentem mais ou menos valorizados e os que não sabem ou não quiseram optar torna-se um total de 44%, podendo assim os gestores da Faculdade Atual da Amazônia atentar para uma preocupação com relação a esses valores, pois o profissional do conhecimento é consciente, informado e preparado para qualquer desafio que o mercado lhe propuser.

Comunicação é fundamental para a transmissão saudável das informações necessárias a organização. Na IES esta realidade não é diferente, mas a disseminação das mudanças é importante para a instituição seguir mesmo quando é necessária a adoção de novos procedimentos para o fluxo dos processos e para 48% dos docentes, os colaboradores estão sendo esclarecidos quanto as mudanças necessárias diante a flexibilização dos procedimentos internos.

Como podemos analisar 59% dos docentes estão de acordo que as mudanças implantadas melhoraram o desempenho institucional, e outros 26% falaram que contribuíram muito, tornando-se um total de 85%, isto significa que os gestores procuram reconhecer bem os outros parceiros e clientes, como age, o que sabem, do que gostam com quem gostam e o que querem.

A pesquisa mostra que o relacionamento entre os diretores da IES com os colaboradores contribui ao um clima harmônico, 52% dizem que contribuem sim, 41% diz que contribuem muito e 7% contribuem mais ou menos para um clima harmônico, levando em consideração o peso que a instituição tem no mercado é um resultado satisfatório esse relacionamento onde mostra que há preocupação entre um relacionamento e não tem divisão na organização.

Segundo os resultados apresentados na pesquisa, constata-se que as informações são disseminadas para uma grande maioria dos docentes, somando um total de 78%, representado assim uma comunidade com o sentimento de pertencerem identificado e participante das escolhas e das decisões.

Portanto comprova-se um alto nível de satisfação entre os colaboradores e a gestão da IES.

No que diz a respeito da competência dos coordenadores ou gestores de cada curso podemos avaliar que índice é satisfatória, pois como competente apresentam-se um total de 41% e muito competente mais 41%, demonstrando assim o reconhecimento entre gestores e profissionais, que deve ser sempre ser percebido como justo e justificado, isto pressupõe que

os coordenadores estejam próximos e que conhecem muito bem a capacidade de cada docente.

Através dos dados podemos analisar que transmissões de confiança entre os coordenadores e os colaboradores são essenciais para a interação da formação dos acadêmicos, e 41% confiança, assim formando um total de 85% de confiabilidade no trabalho desenvolvido pela organização.

Pode-se verificar que o grau de satisfação dos colaboradores é bastante elevado, o que significa que o ciclo motivacional está em total correspondência entre os gestores e os docentes entrevistados, pois este ciclo é uma seqüência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorna ao estado anterior de equilíbrio, que impulsionam uma motivação entre 52% a 44%, tornando assim consistente tanto os objetivos dos profissionais como o da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na atualidade, as organizações vêm mudando sua postura em relação às prioridades delas. Antes, a preocupação maior era com a gestão dos aspectos tangíveis, como produção, os custos e lucros, logística, vendas, marketing, esquecendo-se de valorizar aquilo que é agora o mais importante: o capital humano.

Com esta mudança de postura, as instituições agora praticam o recursos humanos estratégico, que alia o colaborador as estratégias da empresa, trabalhando para que este atue diretamente nos alcances das metas da organização, através do seu potencial, que é monitorado pelo departamento de gestão de pessoas.

Agora, toda aquela entidade que desejar atuar no mercado com diferencial competitivo, trabalha primeiro o colaborador, com técnicas adequadas desde a seleção dos melhores talentos no mercado, até a manutenção deste colaborador na empresa, incluindo treinamento e desenvolvimento do mesmo, e estimulando também o auto-desenvolvimento deste.

Cultura e clima organizacional desempenham um papel fundamental neste propósito de utilizar o capital humano nas estratégias organizacionais, pois este é a continuação do início da atuação do setor de recursos humano. Criar uma cultura organizacional de acordo com a filosofia que os gestores desejam para sua entidade e estimular um clima

organizacional saudável entre os colaboradores e administradores, atua diretamente no resultado do recursos humanos estratégico desta.

Na IES, a cultura organizacional exerce influencia no clima organizacional desta, que foi avaliado de um modo geral como positivo, os docentes estão satisfeitos em fazer parte da instituição, o que já é muito bom, mas não o suficiente. O ideal é que haja um trabalho contínuo que cada vez mais outros docentes estejam satisfeitos em fazer parte da Atual, o que melhoraria ainda mais o resultado deste perante o seu mercado consumidor.

Baseado nos dados da pesquisa, foi verificado que a cultura é uma forte influência no clima organizacional (dos docentes da Faculdade Atual da Amazônia, muito embora possamos analisar que ainda existem fatores que necessitam ser reavaliados, para não cair no descrédito da comunidade que faz parte desta instituição).

Na realidade, se cada um fizer sua parte, a instituição pode ter um bom ambiente de trabalho, um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes como: acadêmicos, docentes e gestores. O resultado é menos estresse e mais prazer em fazer parte desta instituição de ensino.

Como recomendações, seria interessante o estudo dos gestores para implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, visando o aumento da produtividade tanto dos docentes, como dos colaboradores de modo geral e também a certificação ISO, que garantiria além da qualidade de vida no trabalho, a eficiência de todos os processos aumentando assim a qualidade da instituição, redução de custos por retrabalho e como marketing da instituição para o mercado, como “a única IES em Roraima com certificação ISO”.

Em relação à hora/aula, que a IES faça um estudo de impacto orçamentário, visando o aumento do valor pago aos docentes, explicitando através de suas especificações quanto há sua qualificação profissional, comparado com as demais concorrentes e demonstrando as vantagens que a instituição proporciona aos seus colaboradores e acadêmicos.

A IES poderia desenvolver uma parceria com universidades de outras regiões a exemplo do mestrado lançado pela instituição em parceira com a FURB e da parceria com a Fundação Getúlio Vargas para oferta de cursos de pós-graduação, onde permitiria o contínuo aperfeiçoamento dos docentes, e estudar a possibilidade de realizar intercâmbio entre os docentes em nível de treinamento interestadual ou até internacionais, para manter os docentes atualizados com os conhecimentos de ponta transmitidos pelas universidades de renome.

Outro fator fundamental para que a instituição trabalhe com transparência, será proporcionar critérios objetivos de promoções para seus colaboradores e docentes, usando

como base o seu talento individual, comprometimento organizacional, desempenho de suas atividades profissionais e coletivas, fazendo dessas diretrizes, fator motivacional para valorização deste capital humano na entidade.

Como fatores motivacionais, os docentes afirmaram em 14% que a autonomia que tem é um dos fatores motivacionais, 14% dizem que se sentem motivados porque gostam do que fazem, outros 14% dizem que está relacionado às instalações físicas, 12% dizem que a motivação existe através da integração da equipe de trabalho, 11% dizem que é a imagem da instituição, 8% dizem que o fator está em ser ouvido, 6% dizem que está na oportunidade de crescimento, 2% dizem que um dos pontos de motivação é a estabilidade no emprego, 2% falam que está na qualidade dos treinamentos que recebem, 1% está na qualidade de treinamento que recebe e outros 1% dizem que está relacionado ao salário somados aos benefícios.

Portanto, o ideal é que os fatores motivacionais sejam potencializados para poder haver um maior grau de comprometimento afetivo dos docentes e dos colaboradores em efetuar um trabalho com o máximo de eficiência possível. A pesquisa realizada em uma IES no extremo Norte do país respondeu seus objetivos com êxito. E proporcionou a gestão da IES um retrato do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Marcos de; DALMAZ, Taís. **Avaliação do clima organizacional em uma universidade pública**. In: Curso de Especialização (Pós-Graduação lato sensu) em Gestão Estratégica de Pessoas. UNICENTRO. 2007.

CASTRO, Maria de Lourdes Prazeres de. **Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior privada**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) - CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Florianópolis. 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. Atlas 2002



HORTA, Renata; PAULO, Renato. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica.** Disponível em:

<http://www.institutoinovacao.com.br/internas/artigo/idioma/1/169/Cultura+Organizacional+e+Gestao+da+Inovacao+Tecnologica.Dez/2008>. Acesso em: 02 Mar. 2009.

JUNIOR, Aldo Antonio dos Santos; SOUZA, Renato José de; CABRAL, Aline Bub. **Clima organizacional em organizações policiais militares.** In: Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 26-70, jan. – abr. 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 4 ed. São Paulo, Atlas, 2004

MAGRO, Dalva. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC.** 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações) – Centro de Ciências da Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados** in: Cad. Pesq. NPGA, Salvador, v.3, n.1, p.1-12, maio-ago. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.