

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**INFLUÊNCIA DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA NAS
DECISÕES DOS GESTORES DO CENTRO UNIVERSITÁRIO
UNIVATES**

Aline Antonelo

Lajeado, junho de 2014

Aline Antonelo

**INFLUÊNCIA DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA NAS
DECISÕES DOS GESTORES DO CENTRO UNIVERSITÁRIO
UNIVATES**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, junho de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, aos meus pais, Nelson Antonio Pitol Antonelo e Nedi Scorsatto Antonelo, que me oportunizaram a realização de um curso superior, por meio do árduo trabalho no campo; por terem sofrido comigo; por terem torcido comigo e por mim; por terem rezado nas datas de prova; por terem sido fortes e aguentado a saudade quando eu precisava deixar de visitá-los para estudar e realizar as tarefas das aulas. A vocês, minha eterna gratidão pela oportunidade e esforços desmedidos. São o meu orgulho!

À minha irmã, Valeria Antonelo, por sempre ter-me estendido a mão e prestado apoio quando precisei desabafar, pensando que não daria conta das tarefas do meu trabalho, das atividades de aula e de cuidar da casa; e por sempre ler meus textos quando solicitei revisão. Irmã querida, obrigada por tudo! Além de ser meu orgulho e minha nutricionista preferida, desejo que você construa uma carreira de sucesso na área da nutrição, que tanto ama.

Ao meu companheiro, Júlio César de Souza, por sempre ter apoiado e entendido quando precisei de tempo para pensar, concentrar-me e escrever o Trabalho de Conclusão; por ter compreendido a minha abdicação ao tempo que ficamos juntos em função das aulas e dos trabalhos; por ter sido minha base de sustentação quando a saudade de casa apertava; por eu poder compartilhar minhas angústias e conquistas nos últimos 2 (dois) anos da graduação. A você, muito obrigada, é muito importante na minha vida.

À professora e orientadora, Bernardete Bregolin Cerutti, pela dedicação, atenção, disponibilidade e prestatividade sem medidas para me auxiliar no desenvolvimento e estruturação deste trabalho. Sem sua colaboração e conhecimento na área de Recursos Humanos, este trabalho não teria tido tantas contribuições importantes. Também agradeço aos professores do Curso de Administração de Empresas, pelos conhecimentos e experiências transmitidas ao longo da graduação.

Ao gerente do Setor de Recursos Humanos do Centro Universitário UNIVATES, Celso Nestor Ritter, pela disponibilidade em me atender quando necessitei auxílio e por acreditar neste trabalho. Creio que os resultados sejam importantes ao Setor de Recursos Humanos.

À funcionária do Setor de Recursos Humanos do Centro Universitário UNIVATES, Denise Nobre de Oliveira, pela prestatividade e disponibilidade para repassar informações sobre o Setor de Recursos Humanos e sobre a Instituição, das quais eu necessitava para desenvolver a pesquisa. A você, muito obrigada e votos de sucesso na carreira.

Ao professor, Samuel Martim de Conto, pela atenção e disponibilidade em auxiliar quando tive dúvidas na tabulação dos questionários, sem considerar horário ou dia da semana, por *e-mail* ou pessoalmente. Obrigada, professor. Sua prestatividade foi importante para que eu obtivesse corretos resultados.

Aos gestores do Centro Universitário UNIVATES, pela disponibilidade em participar desta pesquisa respondendo ao questionário. Sem a colaboração de vocês não seria possível a realização deste estudo.

Ao Centro Universitário UNIVATES que, além de ser fonte de conhecimento, é meu local de trabalho e me possibilita desenvolvimento a cada dia como pessoa e profissional.

RESUMO

As decisões de uma organização podem levá-la ao sucesso assim como ao fracasso. Para que elas sejam o mais acertivas possíveis, é preciso informações seguras, que podem ser geradas a partir da pesquisa de clima, pois quando adotada como um processo contínuo de gestão, subsidia planos estratégicos, melhorias no ambiente de trabalho e acompanhamento de processos e pessoas, indicando caminhos para decisões gerenciais. Dentro deste contexto, surge o interesse de investigação desta pesquisa, que é identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam as decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa aplicada quanto à natureza; abordagem quantitativa quanto ao problema; exploratória com uma etapa descritiva quanto aos objetivos; e bibliográfica, documental e de campo quanto aos procedimentos técnicos. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de questionários a quarenta e um (41) gestores. O estudo mostra que, para a maioria dos gestores, os resultados da pesquisa de clima influenciam a tomada de suas decisões.

Palavras-chave: Tomada de decisões. Resultados da pesquisa de clima. Gestores. Centro Universitário UNIVATES.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O <i>iceberg</i> da cultura organizacional.....	17
Figura 2 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos respondentes.....	54
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes	55
Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes.....	56
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na Univates.....	57
Gráfico 5 – Tempo no cargo de gestor.....	58
Gráfico 6 – Você costuma responder à pesquisa de clima?	59
Gráfico 7 – Você motiva a sua equipe de trabalho a participar da pesquisa de clima?.....	60
Gráfico 8 – Na sua opinião, a pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia a gestão de pessoas?	61
Gráfico 9 – Os resultados da pesquisa de clima são apresentados pela Instituição e compartilhados entre os gestores dos setores?	62
Gráfico 10 – Você tem acesso aos resultados da pesquisa de clima para uso no desenvolvimento da gestão de processos e pessoas?	63
Gráfico 11 – Você apresenta os resultados da pesquisa para sua equipe?	64
Gráfico 12 – Você acredita que os resultados da pesquisa de clima são utilizados pela maioria dos gestores da Instituição?	65
Gráfico 13 – Você utiliza os resultados da pesquisa de clima para auxiliar na tomada de decisões do setor?	66
Gráfico 14 – Quais variáveis você considera estratégicas na pesquisa de clima? Enumere de 1 a 6 por ordem de importância, na qual 1 é Mais importante e 6, Menos importante.	67

Gráfico 15 – Você indica, ou já usa no setor, outra ferramenta para auxiliar na tomada de decisões?	71
Gráfico 16 – Respostas atribuídas às questões da pesquisa, a partir das dimensões da escala <i>Lickert</i>	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média ponderada da variável “Imagem institucional” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES	68
Tabela 2 – Média ponderada da variável “Relações de trabalho” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES	68
Tabela 3 – Média ponderada da variável “Comunicação” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES	68
Tabela 4 – Média ponderada da variável “Qualidade de vida no trabalho” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES.....	69
Tabela 5 – Média ponderada da variável “Motivação” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES.....	69
Tabela 6 – Média ponderada da variável “Remuneração e Benefícios” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do problema.....	12
1.2 Delimitação do estudo	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Cultura organizacional.....	16
2.1.1 Comportamento organizacional: uma consequência da cultura	18
2.2 Gestão de pessoas.....	20
2.2.1 Papel do líder na gestão de pessoas.....	21
2.2.2 Influência da gestão de pessoas no clima organizacional	22
2.3 Algumas variáveis que influenciam o clima organizacional	23
2.3.1 Imagem institucional.....	23
2.3.2 Relações de trabalho	24
2.3.3 Comunicação.....	24
2.3.4 Qualidade de vida no trabalho	26
2.3.5 Motivação	27
2.3.6 Remuneração e benefícios	30
2.4 Estratégias para avaliar o clima organizacional.....	30
2.5 Pesquisa de clima organizacional	32
2.6 Análise de indicadores e tomada de decisões a partir da pesquisa de clima organizacional	34
3 MÉTODO.....	36
3.1 Classificação da pesquisa.....	36
3.1.1 Quanto à natureza	36
3.1.2 Quanto à abordagem do problema	37
3.1.3 Quanto aos objetivos	37
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	38
3.2 Instrumento de coleta de dados	39

3.3 Sujeitos da pesquisa.....	40
3.3.1 Universo e amostra	41
3.4 Pré-teste do questionário	41
3.5 Coleta de dados.....	42
3.6 Análise dos dados.....	42
3.7 Limitações do método	43
 4 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES	44
4.1 Centro Universitário UNIVATES: breve relato histórico	44
4.2 Missão e princípios	45
4.3 Características dos setores pesquisados.....	46
 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	54
5.1 Perfil profissional	54
5.2 Questionário	59
5.3 Síntese das respostas atribuídas às questões da pesquisa, a partir das dimensões da escala <i>Lickert</i>	72
 6 CONCLUSÃO	74
 REFERÊNCIAS.....	77
 APÊNDICES	83
APÊNDICE A – Termo de livre consentimento e esclarecimento	84
APÊNDICE B – Pesquisa sobre a Influência dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional – semestre A/2014.....	85
 ANEXOS	88
ANEXO A – Lista de setores pesquisados	89

1 INTRODUÇÃO

No atual mercado dos negócios, a competitividade é acirrada e pequenos detalhes podem colocar uma empresa à frente de seus concorrentes. Até pouco tempo atrás, as decisões de modernização eram voltadas a produtos, processos e logística, entregando ao consumidor produtos bem acabados e com qualidade. Atualmente, a questão de produzir um bem com qualidade tornou-se pré-requisito para as empresas permanecerem no mercado, conseqüentemente, a área de recursos humanos torna-se estratégica, visto que suas políticas e práticas devem estar em consonância com as estratégias das empresas, para que possam gerar diferenciais.

Nesta perspectiva, as pessoas são fundamentais, pois as empresas buscam profissionais competentes, que apresentem conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de auxiliar na melhoria e inovação de processos e, conseqüentemente, de produtos e serviços. Esta nova filosofia de trabalho, em que o conhecimento refere-se ao saber de cada um; a habilidade, ao saber fazer; e a atitude, a ação em si (SILVA, 2010) são características consideradas ideais às empresas que buscam resultados, além de diferencial em sua área de atuação.

Da mesma forma, o papel do líder nesse processo tem significativa relevância, pois a gestão de pessoas não é de responsabilidade apenas do setor de recursos humanos, é também de cada líder da organização. Os funcionários são influenciados pelo comportamento e pelas atitudes do seu líder, independente se são positivas ou negativas. Líderes confiáveis são decisivos para a produtividade e

bem-estar das equipes de trabalho, elevando o grau de satisfação na vida profissional e pessoal.

Paralelo a isso, o processo de tomada de decisão também é estratégico, visto que pode levar a organização tanto ao sucesso como ao fracasso. Para que as decisões sejam o mais acertivas possíveis, as informações apresentadas aos líderes tornam-se subsídios fundamentais para atuarem em novos e exigentes ambientes de trabalho. Nessa perspectiva, observa-se que a dinâmica do mercado corporativo tem proporcionado maior destaque e evidência às questões relacionadas a conhecimento, comportamento e comprometimento dos funcionários com a empresa e da empresa com os funcionários.

Para medir essa relação, busca-se ferramentas que possam identificar e atender necessidades e expectativas de ambas as partes, dentre as quais destaca-se a pesquisa de clima organizacional. O principal objetivo da pesquisa de clima é mensurar o nível de satisfação dos funcionários quanto ao ambiente organizacional e à maneira como as pessoas interagem entre si. Quando adotada como um processo contínuo de gestão de pessoas, a pesquisa de clima pode subsidiar planos estratégicos, melhorias no ambiente de trabalho e acompanhamento de processos. Mas não basta só coletar informações, é preciso que elas sejam interpretadas e sirvam para fazer gestão, garantindo eficiência administrativa.

Em vista disso, questiona-se se os gestores utilizam os resultados da pesquisa de clima como fonte de informação. De acordo com Luz (2012), quando a empresa faz análise dos elementos e resultados do clima organizacional, passa a ter uma riqueza de dados que podem auxiliar a sua tomada de decisões. Dentro deste contexto, surge o interesse de investigação desta pesquisa, que é identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam as decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES.

1.1 Definição do problema

O desenvolvimento de pesquisas de clima organizacional é mais presente em organizações que buscam melhores resultados e participação de mercado. Trata-se

de uma ferramenta que auxilia na gestão, permitindo identificar e analisar as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, a relação com os colegas e superiores e a comunicação interna.

Na Instituição objeto deste estudo (Centro Universitário UNIVATES), desenvolve-se pesquisa de clima organizacional anualmente, na qual os funcionários são convidados a responder a pesquisa. No questionário, os temas são abordados em 6 (seis) blocos temáticos (Imagem institucional; Relações de trabalho; Comunicação; Qualidade de vida no trabalho; Motivação e desenvolvimento; e Remuneração e benefícios), cada qual com suas respectivas questões.

Após o período determinado para responder a pesquisa, os dados são tabulados e entregues ao setor de Recursos Humanos, responsável pela aplicação do questionário. No setor, os números são avaliados e encaminhados à Reitoria e aos gestores de setor da Instituição de Ensino Superior (IES). Contudo, ao término desse processo, não se tem conhecimento se os resultados da pesquisa são considerados na tomada de decisões dos gestores. Desse modo, busca-se elementos que respondam ao seguinte questionamento: os resultados da pesquisa de clima influenciam a tomada de decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES?

1.2 Delimitação do estudo

O estudo delimita-se à área de Recursos Humanos, por meio da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES, com quarenta e dois (42) gestores de setor. Dos quarenta e dois (42) gestores pesquisados, vinte e quatro (24) são mulheres e dezoito (18) são homens, que representam os seguintes setores: Recursos Humanos; Núcleo de Apoio Pedagógico; Núcleo de Educação à Distância; Controladoria; Engenharia e Manutenção; Núcleo de Tecnologia da Informação; Compras; Núcleo de Negociações; Planejamento; Comunicação e Marketing; Estúdio de Rádio; Parque Científico e Tecnológico do Vale do Taquari (Tecnovates); Secretaria Geral (contempla Processo Seletivo e Proficiências); Arquivo Central; Processos; Central de Carreiras; Laboratórios Acadêmicos; Laboratórios de Informática; Centro de Gestão Organizacional; Centro de Educação Profissional;

Centro de Ciências Humanas e Jurídicas; Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas; Centro de Ciências da Saúde e Biológicas; Biblioteca; Atendimento ao Professor/Audiovisuais; Atendimento ao Aluno; Agência Experimental de Comunicação; Serviço de Assistência Jurídica; Complexo Esportivo; Secretaria de Pós-Graduação e Pesquisa; Secretaria de Extensão/Centro de Treinamento da Tecnologia da Informação/Gastronomia; Núcleo de Cultura; Museu de Ciências Naturais; Inovates; Escritório de Relações com o Mercado; Editora; Centro de Informações Hidrometeorológicas; Secretaria Executiva da Reitoria; Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari; Assessoria para Assuntos Interinstitucionais; Assessoria Jurídica; e Laboratório de Prestação de Serviços (Unianálises).

1.3 Objetivos

Os objetivos são divididos em objetivo geral e objetivos específicos, descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam a tomada de decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção dos gestores em relação à pesquisa de clima;
- Identificar as variáveis da pesquisa de clima que os gestores consideram estratégicas;
- Propor sugestões de melhorias perante os dados identificados.

1.4 Justificativa

Este estudo justifica-se na medida em que as decisões de uma organização podem levá-la ao sucesso assim como ao fracasso. Para que elas sejam o mais acertivas possíveis, é preciso informações seguras, que podem ser geradas a partir da pesquisa de clima, pois quando adotada como um processo contínuo de gestão, subsidia planos estratégicos, melhorias no ambiente de trabalho e acompanhamento de processos e pessoas, indicando caminhos para decisões gerenciais.

Ainda, justifica-se por ser uma oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos na área de recursos humanos, por meio das disciplinas cursadas e das bibliografias consultadas, possibilitando vivenciar uma situação real. Além disso, esta pesquisa também poderá servir de referência para demais acadêmicos interessados ou que procuram informações para resolver problemas semelhantes aos que são abordados neste estudo.

Para a Instituição de Ensino, a pesquisa traz informações relevantes para que, juntamente com o setor responsável pela aplicação da pesquisa de clima, possa (re)avaliar as práticas adotadas a partir dos resultados. Por fim, os resultados deste estudo podem estender benefícios indiretos a alunos e professores, pois se os setores trabalham bem, os serviços são prestados com qualidade, gerando satisfação e imagem positiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, partindo da Cultura organizacional; Gestão de pessoas; Influência da gestão de pessoas no clima organizacional; Algumas variáveis que impactam no clima organizacional; Importância da pesquisa de clima organizacional; e Análise de problemas e tomada de decisões a partir da pesquisa de clima organizacional.

2.1 Cultura organizacional

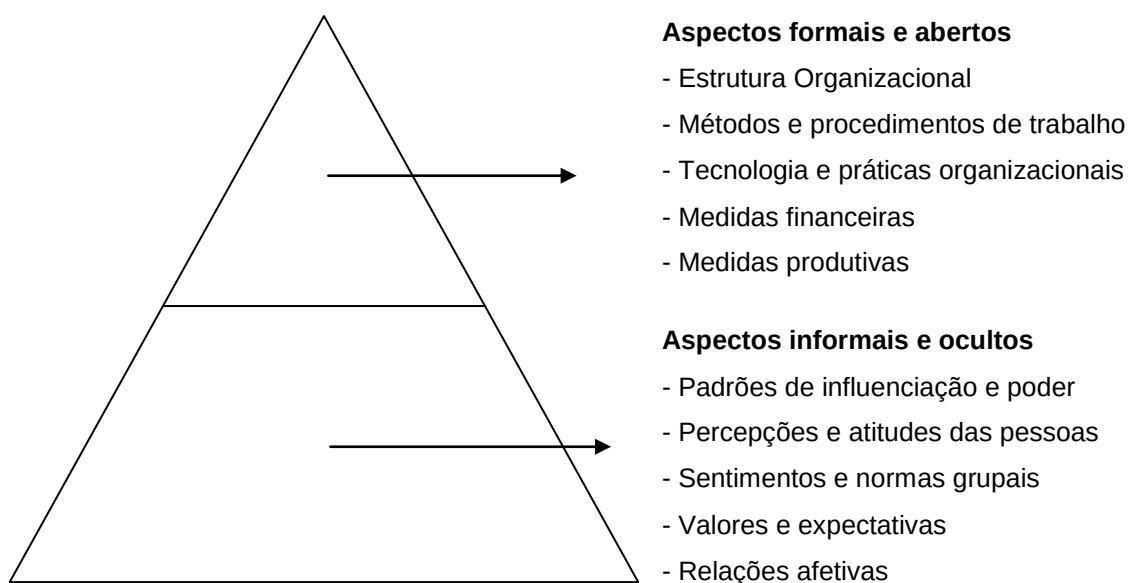
O significado de cultura é abrangente, com definições de vários autores sob diferentes aspectos: de um lado, pode-se definir cultura como o conjunto de costumes e realizações de um povo; de outro, cultura é definida como arte e manifestações da sensibilidade humana (CHIAVENATO, 2008b). No contexto das organizações, a cultura é o modo de vida da organização incluindo as ideias, crenças, costumes, regras e técnicas. Estar trabalhando em uma organização significa assimilar sua cultura, na qual o modo de interação entre as pessoas, as atitudes, as deduções subjacentes e os assuntos relevantes no meio de trabalho fazem parte dessa cultura (CHIAVENATO, 2009a).

Luz (2012) afirma que não se pode tratar de cultura organizacional sem vinculá-la ao clima organizacional, pois esses conceitos se complementam. O autor acrescenta que “a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos de dentro da organização” (LUZ, 2012, p. 14), sendo constituída de aspectos que dão, a cada organização, uma forma de ser. De outra forma, o

mesmo autor acredita que a cultura empresarial também decorre dos valores da sociedade na qual está inserida, visto que as organizações não vivem isoladas.

Nesse sentido, a cultura organizacional é decorrente, tanto de fatores internos quanto de fatores externos, que não são possíveis identificar, nem quantificar. Por não ser possível mensurá-la, a cultura é comparada a um *iceberg*, no qual a parte superior representa as dimensões físicas e estruturais da organização, como os edifícios, construções, tipo de salas e mesas, cores, procedimentos de trabalho e assim por diante, enquanto que na parte inferior estão os aspectos sociológicos e psicológicos da cultura, muito difíceis de serem percebidos ou observados (CHIAVENATO, 2009a). A Figura 1, abaixo, mostra a estrutura do *iceberg* da cultura organizacional.

Figura 1 – O *iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Adaptado pela autora, de Chiavenato (2009, p. 87).

Ao se analisar a figura da cultura organizacional, pode-se entender que quanto mais profunda for a camada dos aspectos informais e ocultos, maior será a resistência de mudar ou transformar a cultura, pois ali encontram-se os valores e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização. A primeira camada, dos aspectos formais e abertos, é mais flexível, por ser constituída de comportamento dos funcionários, instalações, prédios e móveis que podem ser mudados com mais facilidade (CHIAVENATO, 2008b).

Além disso, a cultura organizacional pode impactar no desempenho das organizações, levando-as tanto ao sucesso, como ao fracasso (CHIAVENATO, 2008b). As organizações bem sucedidas estão adotando culturas flexíveis e sensíveis para acolher as diferenças sociais e culturais dos funcionários, principalmente quando estão espalhadas por vários países. Em virtude dessa adaptação à cultura dos funcionários, as pessoas também tornam-se flexíveis e sensíveis por estarem inseridas nesse contexto (CHIAVENATO, 2008b).

Dessa forma, uma cultura forte pode contribuir para o êxito a longo prazo da organização, já que, normalmente, esse perfil de organização mantém e recompensa os funcionários que desempenham papéis estratégicos e cumprem metas estabelecidas. Assim, tanto a rotatividade como o absenteísmo são menores, conduzindo a um adequado comportamento organizacional.

2.1.1 Comportamento organizacional: uma consequência da cultura

O comportamento organizacional é um campo de estudo que busca investigar o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ou seja, o comportamento organizacional estuda o que as pessoas fazem nas organizações e como o comportamento delas afeta o desempenho organizacional.

Segundo Robbins (2009), 4 (quatro) tipos de comportamento têm-se comprovado como importantes determinantes no comportamento organizacional:

- Produtividade: os administradores preocupam-se com a quantidade e a qualidade dos resultados individuais;
- Absenteísmo: se o funcionário não estiver presente, não há produção, afetando negativamente o trabalho;
- Rotatividade: alto índice de rotatividade aumenta os custos e pode trazer pessoas mais inexperientes para dentro da organização; e

- Cidadania organizacional: trata-se de um comportamento que não faz parte das exigências funcionais, mas que ajuda a promover um comportamento mais eficaz da organização, como ajudar os colegas, por exemplo.

Além desses, mais um aspecto deve ser considerado importante no comportamento organizacional: a satisfação. Os gestores precisam preocupar-se com isso, por 3 (três) razões: primeiro, porque funcionário satisfeito produz melhor; segundo, porque o bem-estar no ambiente de trabalho reduz faltas e rotatividade; e terceiro, porque os administradores devem criar ambientes satisfatórios e com tarefas estimulantes para os funcionários (MENEGON, 2012).

Chiavenato (2009b) afirma que o comportamento das pessoas apresenta algumas características em comum, como:

a) O homem é proativo: as pessoas se comportam para satisfazer suas necessidades pessoais e para alcançar seus objetivos. Dessa forma, reagem e respondem ao ambiente ao qual estão inseridas. As pessoas podem resistir ou colaborar com as políticas da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas pelos supervisores. Assim, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento orientado para objetivos pessoais dos funcionários da organização;

b) O homem é social: a participação em organizações é importante para as pessoas, pois as conduz ao envolvimento com outras pessoas e a participarem de grupos. Neles, as pessoas procuram manter sua identidade e seu bem-estar, pois as relações sociais determinam a natureza do autoconhecimento das pessoas;

c) O homem tem diferentes necessidades: as pessoas são motivadas por uma grande variedade de necessidades. Um fator pode ser uma necessidade para uma pessoa hoje, mas pode deixar de ser uma necessidade no dia seguinte;

d) O homem percebe e avalia: a experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente e faz a avaliação desses aspectos de acordo com suas próprias experiências passadas e conforme aquilo que o indivíduo está experimentando;

e) O homem pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, podendo ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos que se defronta; e

f) O homem tem limitada capacidade de resposta: as pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características são restritas e limitadas. Por isso, elas têm capacidade limitada de empenho a fim de alcançarem o que pretendem ou ambicionam.

Assim, o comportamento dos indivíduos nas organizações é variável, sofre interferência de fatores ambientais, organizacionais e pessoais, e é diretamente influenciado pela cultura da organização, de forma que se a cultura for forte, provavelmente, o funcionário terá comprometimento; se for fraca, terá desinteresse e desmotivação pelo trabalho.

2.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas refere-se ao conjunto de decisões integradas que envolve as relações de emprego entre os funcionários e a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 apud KOPS; COSTA E SILVA; ROMERO, 2013). Não são apenas práticas e políticas como contratação, treinamento e desligamento, mas, também, visão estratégica ligada ao negócio da organização, percebendo as pessoas como parceiras e não como recursos (KOPS; COSTA E SILVA; ROMERO, 2013).

Chiavenato (1999, p. 6) afirma ainda que a gestão de pessoas é “[...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”, a qual é contingencial, situacional e dependente de vários aspectos, como a cultura de cada organização, a estrutura adotada, o negócio em si, a tecnologia utilizada, os processos internos, entre outras variáveis. O autor complementa expondo que a gestão de pessoas baseia-se em 3 (três) aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos: com personalidade própria, diferentes entre si, possuidoras de conhecimentos, habilidades e capacidades para a gestão dos recursos organizacionais;

- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso, dotando a organização de inteligência, talento e aprendizado, para que haja renovação e competitividade constante; e
- As pessoas como parceiras da organização: com capacidade de conduzi-la à excelência e à conquista de bons resultados.

Assim sendo, o contexto da gestão de pessoas está balizado pela relação entre organização e pessoas, na qual a organização depende das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas, e as pessoas dependem da organização para atingir seus objetivos pessoais.

2.2.1 Papel do líder na gestão de pessoas

No processo de gestão de pessoas, o papel do líder ganha relevância. De acordo com Dias (2003), a liderança pertence ao campo da cultura, uma vez que o líder se faz dentro de certas condições a que está submetido, conforme a cultura que encontra ou que desenvolveu. A liderança está associada a estímulos, incentivos, que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Hunter (2006, p. 18) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Hollander (1978) apud Bergamini (2009) reforça a importância do papel do líder na gestão de pessoas quando descreve que a liderança é um relacionamento de influência em sentido duplo, no qual os liderados precisam estar sensíveis às ações que o líder inicia, a fim de alcançar os objetivos múltiplos da organização. Lacombe (2011) acrescenta que o líder deve evitar o isolamento, comunicando-se com frequência, confiando em quem o cerca e criando condições para que os liderados também confiem em sua liderança.

Nessa perspectiva, o líder também é responsável por disponibilizar meios e apresentar conduta satisfatória a fim de que seus liderados atinjam objetivos particulares e, conseqüentemente, sintam-se motivados. Bergamini (2009) afirma que se o líder quer trabalhar com pessoas motivadas, necessita detectar quais as

necessidades que precisam ser atendidas no desempenho das atividades de trabalho. Se o líder não é capaz de aproveitar o esforço do funcionário para atingir um objetivo pessoal a favor da organização, pode-se gerar um clima de tensão e mal-estar, acabando por representar ameaças ao equilíbrio da relação desse seguidor com seu líder. Nesse sentido, Luz (2012) afirma que compete também aos líderes ajudar a monitorar e avaliar o clima.

Assim, percebe-se que o papel do líder, na dinâmica do mercado atual, é bem mais complexo, requerendo múltiplos conhecimentos e habilidades para manter as equipes unidas e motivadas, visando atender objetivos pessoais e organizacionais.

2.2.2 Influência da gestão de pessoas no clima organizacional

A organização é um sistema complexo e humano, com características e variáveis que, segundo Tonet et al. (2009), devem ser observadas, analisadas e interpretadas. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas tem influência no clima organizacional, pois inspira as políticas e práticas com as pessoas, que estão relacionadas à compreensão e ao compartilhamento de valores e crenças que permeiam a organização.

Chiavenato (2010) ressalta que, a partir da gestão das pessoas, as organizações estão mudando o foco de investimento. Em vez de somente investirem nos produtos e serviços, as organizações também estão investindo nas pessoas que são as responsáveis pela criação, desenvolvimento e produção dos bens. Dessa forma, as organizações bem sucedidas percebem que podem crescer e prosperar se tiverem capacidade de gerenciar, de forma satisfatória, a gestão de pessoas e gerar um clima organizacional agradável.

O autor ainda destaca que “[...] quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença” (CHIAVENATO, 2010, p. 11), na qual a gestão de pessoas tem influência no clima percebido na organização, pois por meio delas é possível aumentar ou reduzir as forças e fraquezas do empreendimento, dependendo da maneira como são

tratadas. Assim, evidencia-se que as pessoas são elementos fundamentais para o sucesso ou para o fracasso de uma organização.

Tonet et al. (2009) complementam a ideia de Chiavenato (2010), afirmando que a globalização e a alta competitividade são razões para as organizações voltarem-se à gestão de pessoas e à promoção de bom ambiente de trabalho, visto que as equipes são mentes criativas e pensantes e interferem no resultado e no desempenho organizacional.

2.3 Algumas variáveis que influenciam o clima organizacional

O clima organizacional é a atmosfera que resulta das percepções que os empregados têm de diversas variáveis que influenciam seu cotidiano e bem-estar no trabalho. Assim, algumas variáveis podem impactar em maior grau, outras em menor, conforme cada organização. Na sequência, são descritas algumas delas, como imagem institucional, relações de trabalho, comunicação, qualidade de vida, motivação e remuneração e benefícios.

2.3.1 Imagem institucional

De acordo com Neves (1998) e Kramer e Faria (2007), a imagem de uma empresa é valiosa, tanto que pode enriquecer como pode levar à falência, dependendo de como ela é percebida pela sociedade, funcionários, acionistas e fornecedores. Ou seja, a imagem de uma empresa “[...] é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público” (NEVES, 1998, p. 64). Dessa forma, quando se diz que a imagem institucional é boa, significa que o saldo é bem mais positivo do que negativo.

2.3.2 Relações de trabalho

As relações de trabalho dizem respeito aos vínculos estabelecidos entre trabalhador e empresa. Essa relação normalmente é regulada por um contrato de trabalho que contém direitos e deveres para ambas as partes. Nesse sentido, Sússekind (2009) afirma que, embora exista a descrição de direitos e deveres, as relações de trabalho são mais complexas do que isso, envolvendo aspectos estruturais e comportamentais.

Neste sentido, Kanaane (2009) destaca aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas nas relações de trabalho, já que os indivíduos passam a maior parte do dia nas organizações, dividindo espaço e tempo com outros colegas. E Wagner e Hollenbeck (2000, p. 182 e 183) apud Godoy, Mascarenhas e Pinto (2007, p. 16) afirmam que as relações de trabalho também se estendem ao comportamento dos indivíduos, destacando que “quando a qualidade das relações é alta, as organizações são recompensadas por confiança e esforços bem coordenados.”

2.3.3 Comunicação

O processo de comunicação envolve transações entre as pessoas, nas quais a mensagem precisa ser recebida e compreendida para que realmente ocorra a comunicação (CHIAVENATO, 2009a). Não se trata de um processo individual, necessita que pelo menos duas pessoas estejam envolvidas: o comunicador e o receptor. O autor ainda explica que “[...] comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra [...]” (CHIAVENATO, 2008b, p. 75), sendo um ponto que une as pessoas para compartilharem informações e sentimentos.

As organizações, com suas diversidades, tecnologias e graus de complexidade e formalização, são criadas para tornarem-se sistemas de processamento de informações (HALL, 2004). “A criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma trajetória definida” (HALL, 2004, p. 156). A tomada de decisões é uma ação que está baseada no processo de comunicação, pois não teria sentido na ausência de informações. O

mesmo autor afirma que a comunicação varia de importância de acordo com a visão de estudo implantada na organização e do tipo de organização estudada.

Sabe-se que a comunicação é importante para os gerentes, pois ocupam parte do seu tempo de trabalho em comunicações, sejam elas emitidas de forma pessoal, por mensagens eletrônicas ou por telefone (HALL, 2004). Comunicar-se eficazmente é saber apresentar ideias e informações de forma clara e objetiva, sabendo ouvir e entendendo os diversos pontos de vista, sem causar constrangimentos, a fim de ter-se entendimento eficaz das pessoas (ORLICKAS, 2011). Dessa forma, “quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às ideias, mais importante se tornará a comunicação” (HALL, 2004, p. 156).

Entretanto, o processo de comunicação está sujeito a problemas e obstáculos, já que é realizado por pessoas. Algumas variáveis afetam o processo, fazendo com que a mensagem que é enviada se torne diferente da mensagem recebida (CHIAVENATO, 2009b).

Para Hall (2004), existem 2 (duas) formas de transformação das mensagens enviadas:

a) Omissão: envolve a eliminação de alguns aspectos da mensagem e ocorre porque os receptores não conseguiram perceber todo o conteúdo da mensagem. Consequentemente, recebem e transmitem somente aquilo que compreenderam; e

b) Distorção: refere-se à alteração de significados da mensagem à medida que esta segue pela organização. Apesar da distorção não ser exclusiva das organizações, estendendo-se à família e à sociedade, é nas organizações que a alteração de significados tem maior impacto, pois informações precisas são a base para a tomada de decisões.

Além dessas duas formas de alteração e transformação das mensagens enviadas, Chiavenato (2009b) apresenta um terceiro tipo de barreira à comunicação: a sobrecarga. Ela ocorre quando a quantidade de informação é grande e ultrapassa a capacidade pessoal do receptor de processar as informações, perdendo alguma coisa ou fazendo distorções de conteúdo (CHIAVENATO, 2009b).

2.3.4 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é a busca da satisfação do trabalhador com vistas à diminuição do mal-estar e do esforço excessivo no trabalho. Objetiva, principalmente, levantar alternativas para melhorar os ambientes de trabalho, mantendo-os saudáveis para as pessoas (KOPS; COSTA E SILVA; ROMERO, 2013). Fernandes e Coronado (2008) complementam ao afirmar que a qualidade de vida no trabalho busca humanizar a organização, proporcionando condições de desenvolvimento pessoal do funcionário, assim como o seu bem-estar.

A QVT também pode ser entendida como o grau em que os integrantes de uma organização conseguem satisfazer suas necessidades pessoais por meio das atividades na organização. Envolve vários aspectos, desde a satisfação com o trabalho executado até a liberdade de decidir (CHIAVENATO, 2008b). Ainda, a qualidade de vida no trabalho depende do próprio indivíduo, da sua autoestima, de seu engajamento profissional, político e social, seja na organização ou fora dela (FERNANDES; CORONADO, 2008).

Além disso, a QVT engloba aspectos de higiene do trabalho, condições ambientais de trabalho e segurança do trabalho. A higiene do trabalho “refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador” (CHIAVENATO, 2009a, p. 334), com prevenção dos riscos de saúde inerentes às atividades de cada cargo e ao ambiente físico onde essas tarefas são executadas. Tem caráter exclusivamente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador (CHIAVENATO, 2009a).

As condições ambientais de trabalho dizem respeito a aspectos físicos como iluminação, ruído e umidade, que também estão ligados à higiene do trabalho (CHIAVENATO, 2009a), e são considerados os itens mais importantes das condições ambientais de trabalho. A iluminação refere-se ao quanto de luminosidade incide no local de trabalho do funcionário. O ruído é considerado som ou barulho indesejável. Já a umidade é uma condição atmosférica dependente da estrutura física de cada organização e, também, do tipo de produto fabricado no local (CHIAVENATO, 2009a).

A segurança do trabalho é interligada com a higiene do trabalho e repercute sobre a continuidade da produção e sobre a moral dos empregados. Tal aspecto envolve três áreas principais: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos (CHIAVENATO, 2008a).

A QVT, além de englobar aspectos físicos e estruturais, também relaciona o lado do bem-estar psicológico e social dos trabalhadores. O desempenho no cargo e o clima organizacional são fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho. Caso a qualidade do trabalho for baixa, conduzirá o empregado à insatisfação, à má vontade e ao declínio da produtividade. Já a qualidade do trabalho alta leva a um clima de confiança e respeito, no qual os trabalhadores tendem a contribuir mais com a organização, e a administração tende a reduzir os mecanismos de controle (CHIAVENATO, 2008a).

2.3.5 Motivação

A realização profissional está diretamente relacionada à eficiência da pessoa no desempenho de uma tarefa, que depende da relação positiva de 3 (três) variáveis: a maneira de ser ou o estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Quanto maior for a adequação entre o estilo, a atividade e o ambiente, mais eficiente será o desempenho (BERGAMINI, 2009).

Segundo Rebouças, Legay e Abelha (2007), o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo é uma tendência das pessoas com necessidade de realização pessoal e estas rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, nas quais não percebem nenhum desafio.

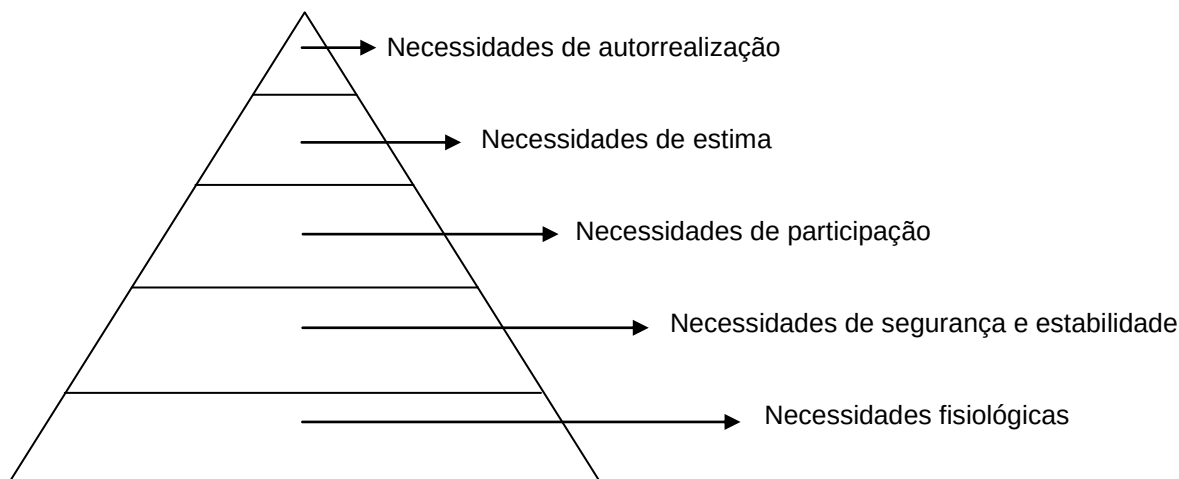
Nesse sentido, a motivação tem papel importante na realização profissional do indivíduo. Motivação, para Lussier, Reis e Ferreira (2010), é entendida como um desejo interior que satisfaz uma necessidade. Para Chiavenato (2009a), é difícil definir um conceito para motivação, pois são várias definições em diferentes sentidos, mas, em uma questão, os autores são unânimes: as pessoas buscam atender suas necessidades e desejos para, assim, sentirem-se motivadas.

A motivação é responsável pela intensidade, direção e persistência de esforços de uma pessoa, a fim de alcançar uma meta (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). É a disposição para fazer alguma coisa, somente sendo limitada pela capacidade dessa ação para satisfazer uma necessidade (MENEGON, 2012).

No entendimento de Stoner e Freeman (1999), a teoria da motivação tem impacto sobre a relação de como os administradores tratam os seus empregados. Como aconteceu com outras áreas do conhecimento, as ideias sobre motivação evoluíram desde as primeiras abordagens, percebendo que a motivação decorre também da interação entre fatores individuais e ambientais (STONER; FREEMAN, 1999).

Nesse sentido, dentre as várias abordagens sobre motivação, a mais estudada e conhecida é a da Hierarquia das Necessidades de Maslow¹, que classifica as necessidades humanas de um modo lógico e conveniente (STONER; FREEMAN, 1999), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado pela autora, de Stoner e Freeman (1999, p. 324).

Na base da pirâmide estão as necessidades básicas e recorrentes, e no topo, as necessidades mais sofisticadas (CHIAVENATO, 2008b). Maslow queria demonstrar que as pessoas são motivadas a satisfazer a necessidade que para elas é a mais importante naquele momento, e que só depois que essa necessidade for

¹ Abraham Harold Maslow (1908-1970) foi um psicólogo comportamental norte-americano que elaborou a teoria da motivação centrada no conceito de autorrealização, em que o ser humano só terá uma nova necessidade quando a atual for satisfeita.

satisfeita, buscarão satisfazer as necessidades do próximo nível (STONER; FREEMAN, 1999).

Nesta perspectiva, Robbins (2003) afirma que se os trabalhadores não estão motivados, a culpa é dos gerentes e das práticas organizacionais. O problema da desmotivação quase sempre recai sobre 1 (uma) das 5 (cinco) áreas: seleção, objetivos múltiplos, sistemas de avaliação de desempenho, sistemas de premiação ou inabilidade do gestor de moldar a percepção dos funcionários sobre os sistemas da organização (ROBBINS, 2003).

O mesmo autor ainda afirma que a motivação dos funcionários está balizada em 3 (três) relacionamentos:

a) Os funcionários não acreditam que o esforço máximo será reconhecido pela avaliação de desempenho. Mesmo empenhando grande esforço nas atividades, há uma descrença quanto a um resultado satisfatório na avaliação. Isso ocorre, ou porque o sistema de avaliação foi projetado para avaliar fatores que não estão ligados ao desempenho, ou porque o funcionário, estando certo ou errado, percebe que o superior não gosta dele;

b) Alguns funcionários acreditam que mesmo obtendo boa avaliação de desempenho, possivelmente não serão premiados por isso. A razão desse pensamento é que algumas organizações premiam por motivos que nem sempre levam em consideração desempenho; e

c) Dúvida de que a premiação que os funcionários recebem é realmente aquilo que eles querem. É importante que as premiações sejam personalizadas de acordo com as necessidades do indivíduo. Muitas vezes, o funcionário emprega esforço extra, querendo um cargo mais desafiador, mas só recebe elogios, ou ainda, quando um funcionário deseja ser transferido para uma filial específica, mas é transferido para outra. Há gestores que acreditam que todos os funcionários querem as mesmas coisas e esquecem os efeitos motivacionais que as premiações diferenciadas podem gerar.

Por isso, é importante que as organizações estejam cientes de que os funcionários também trabalham para realizar desejos particulares e para alcançar a

realização profissional. Assim, é importante que elas disponibilizem ferramentas, programas, planos e ambientes físicos que contribuam tanto para a satisfação dos funcionários como para a melhoria do clima no ambiente de trabalho.

2.3.6 Remuneração e benefícios

A remuneração, também denominada de compensação, é a recompensa que cada indivíduo recebe pela execução de tarefas organizacionais que lhe competem. Chiavenato (2009c, p. 30) afirma que a compensação é o “sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham”. O autor ainda complementa afirmando que o salário é a recompensa em dinheiro que o funcionário recebe da organização devido ao cargo que exerce e aos serviços que presta.

Além do salário pago aos funcionários em razão do trabalho desenvolvido, os benefícios são outra parcela das compensações que as organizações oferecem. O mesmo autor conceitua os benefícios como “[...] as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação” (CHIAVENATO, 2009c, p. 108). Tais benefícios são relevantes para garantir a manutenção da equipe de trabalho com um nível de satisfação. Para Morin (2002), o pacote de benefícios das organizações, geralmente, é composto por transporte, alimentação, assistência médica-hospitalar, assistência odontológica, planos de empréstimos pessoais e planos de seguridade social ou de complementação à aposentadoria.

2.4 Estratégias para avaliar o clima organizacional

Existem várias estratégias para as organizações avaliarem o clima organizacional, ou seja, para identificarem e conhecerem o nível de satisfação e motivação dos funcionários. A seguir, são descritas algumas delas, baseadas em Luz (2012):

a) Contato direto dos gestores com seus subordinados: nesta estratégia são realizadas reuniões de contato direto dos gestores com os subordinados, nas quais os gestores têm a oportunidade de perceber possíveis problemas que possam afetar o clima;

b) Contato com a equipe de recursos humanos: é possível descobrir queixas e reclamações apresentadas na entrevista de desligamento. No entanto, essa estratégia é limitada, pois se baseia em dados de quem está deixando a organização;

c) Contato com a equipe do serviço social: nesta estratégia pode-se fazer entrevistas e questionamentos com os funcionários sobre o que eles buscam, além de identificar os problemas potenciais da organização;

d) Contato com a ouvidoria: a ouvidoria é uma importante oportunidade para obtenção de dados sobre a satisfação dos funcionários. O ouvidor é uma pessoa com credibilidade para atender clientes, fornecedores, funcionários e comunidade;

e) Programas de sugestão: coletar informações e ideias do funcionário para melhorias nos processos de trabalho;

f) Atendimento às reclamações e queixas: possibilita que o funcionário tenha liberdade para procurar o superior do seu chefe ou a alta diretoria, por exemplo, para apresentar a sua reclamação ou queixa. Quem atendê-lo ficará responsável por investigar a situação;

g) Café da manhã com o presidente: os encontros de funcionários com os executivos da empresa podem fornecer visão diferente para os superiores sobre determinados assuntos ou situações que, anteriormente, não estavam sendo percebidos; e

h) Pesquisa de clima organizacional: é a estratégia mais completa para se avaliar o clima organizacional. Com essa pesquisa, a empresa consegue avaliar seus pontos fortes e fracos, além da satisfação e insatisfação dos funcionários em relação a vários aspectos da empresa. A pesquisa de clima exige trabalho cuidadoso para constatar as inconformidades que o empregado percebe em um

determinado momento. A pesquisa aponta a tendência em relação ao comportamento dos empregados.

Para o mesmo autor, a pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais convencional e utilizada nas organizações para avaliar o clima, pois além de ser mais flexível, também é mais completa e mais confiável àquilo que se deseja levantar de informação.

2.5 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional, segundo Luz (2012), é uma ferramenta formal utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos funcionários da organização. Trata-se de um instrumento importante para fornecer informações capazes de aperfeiçoar continuamente o ambiente de trabalho e a tomada de decisões.

Para isso, são realizadas pesquisas internas nas quais os funcionários respondem a um questionário, expressando a sua opinião em relação às diferentes variáveis que podem causar sua insatisfação. Um ponto importante a ser destacado, conforme Chiavenato (2008b), é que se a motivação dos funcionários estiver elevada, o resultado do clima organizacional tende a ser elevado. Contudo, se a motivação estiver baixa, o clima organizacional também tenderá a baixar.

Luz (2012) apresenta 6 (seis) razões relevantes para que as empresas avaliem o clima organizacional: é uma das principais obrigações da organização e faz parte da missão; é uma oportunidade de realizar melhorias contínuas, tanto no ambiente de trabalho como nos resultados da empresa; os clientes internos são a razão de ser da empresa e precisam estar satisfeitos; o desempenho dos funcionários afeta o desempenho organizacional; o uso intenso da automação de processos, o aumento da concorrência e a terceirização vêm “extraíndo” muitos empregos e modificando a atitude dos trabalhadores perante as empresas; e as várias fusões e privatizações apresentam diversas culturas, que, muitas vezes, acabam entrando em choque devido às suas diferenças.

De outra forma, Chiavenato (2009b) descreve que o clima organizacional é dependente de 6 (seis) dimensões, que são: estrutura da organização (afeta o sentimento das pessoas, como regras rígidas, autoridade hierárquica e regulamentos); responsabilidade (produz o sentimento de “chefe de si mesmo”, sem verificação e dependência em suas decisões); riscos (levam a iniciativa e ao senso de arriscar, enfrentando os desafios que se apresentam); recompensas (se um trabalho é bem-feito, cria-se a expectativa de ser recompensado por isso); calor e apoio (sentimento de ajuda mútua que prevalece na organização); e conflito (sentimento de que a gerência não teme diferentes opiniões ou conflitos).

Levando em consideração esses aspectos, é possível compreender o quão importante é a realização da pesquisa de clima para as organizações, pois proporciona visões de situações cotidianas que passam despercebidas no dia a dia das organizações com as rotinas de trabalho. Luz (2012) afirma que o clima organizacional de uma empresa pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima é bom quando predominam atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho aspecto forte e favorável, sentindo orgulho em fazer parte do ambiente de trabalho. O clima é prejudicado ou ruim quando variáveis organizacionais afetam de forma negativa, e por longo tempo, o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, rivalidades, conflitos, desinteresse pelas tarefas, resistência às ordens e ruído nas comunicações (LUZ, 2012; CHIAVENATO, 2009a).

Mesmo que o clima organizacional seja algo abstrato, sem possibilidade de mensurá-lo, Luz (2012) acredita que há indícios perceptíveis de que o clima pode estar bom, prejudicado ou ruim, tais como:

a) *Turnover*: a rotatividade de pessoal representa que algo não está em conformidade. Quando esse índice está elevado, pode significar que as pessoas estão descomprometidas com a organização, que falta algo na empresa para satisfazê-las;

b) Absenteísmo: da mesma forma que o *turnover*, se existem muitas faltas e atrasos, pode ser um indício de que algo está mal;

c) Programas de sugestões: programas malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que não apresentam sugestões em quantidade ou em qualidade esperadas pela empresa;

d) Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza procedimentos formais para avaliar o desempenho de seus empregados, muitas vezes, são confirmadas percepções de que o baixo desempenho dos funcionários decorre do estado de ânimo das pessoas, da apatia em relação à empresa ou, até mesmo, de problemas pessoais; e

e) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: é a forma mais aparente do clima de uma organização. A intensidade dos conflitos entre as pessoas e entre os setores é que vai determinar um clima agradável ou tenso.

Assim, é importante que as organizações avaliem regularmente o clima organizacional, a fim de analisar as percepções e opiniões dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, implementando, a partir dos seus resultados, melhorias nos pontos que ainda estão deficientes, para que os funcionários percebam que a pesquisa respondida contribui na gestão de pessoas e processos.

2.6 Análise de indicadores e tomada de decisões a partir da pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima é um indicador da satisfação dos funcionários em relação ao trabalho que realizam, às condições que possuem e aos aspectos que impactam no seu desempenho. Logo, saber analisar os indicadores para tomada de decisões é indispensável para o sucesso da organização e para a qualidade de vida das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Luz (2012, p. 23), as pesquisas de clima constituem “uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios”. Por meio delas, identificam-se variáveis importantes para a tomada de decisões gerenciais, ou seja, as variáveis observadas na pesquisa de clima são indicadores para definir novos planos, (re)avaliar estratégias e (re)pensar a gestão de pessoas e processos.

Especificamente quanto ao processo de tomada de decisões, observa-se que esta tarefa não está mais centrada na alta direção das organizações, como acontecia no passado, visto a importância de delegar poderes de decisão para outros níveis hierárquicos como, por exemplo, aos gestores, visando obter agilidade no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, maior competitividade.

Diante disso, cabe aos gestores aprender a desenvolver e analisar indicadores com o menor índice de imprecisão, visando tomada de decisões assertivas. Nessa perspectiva, a pesquisa de clima constitui uma ferramenta composta de diversos indicadores que podem servir de orientação para identificar onde os esforços devem ser concentrados, a fim de alcançar os objetivos organizacionais (CORREIO; CORREIO; CORREIO, 2012).

Dessa forma, ao engajar os gestores no processo de desenvolvimento da pesquisa de clima, estes se sentirão comprometidos a analisar efetivamente os resultados, considerando que as percepções dos funcionários em relação à organização também dependem das suas decisões.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado. Conforme Bello (2004), trata-se da explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida para atender aos objetivos. Assim, explica-se o método a seguir.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se na ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada. Conforme Gil (2010), a pesquisa aplicada visa estudos a fim de solucionar problemas identificados nas sociedades nas quais os pesquisadores se fazem presentes, ou seja, é voltada à aquisição de conhecimentos com aplicação numa situação prática. Vergara (2010) complementa afirmando que a pesquisa aplicada tem motivação prática, de resolver problemas concretos, imediatos ou não. Esta pesquisa é aplicada, pois busca identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam a tomada de decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é quantitativa. O enfoque quantitativo, no entendimento de Sampieri, Collado e Lucio (2013), diz respeito a um conjunto de processos sequencial e comprobatório, sem muita flexibilidade.

A pesquisa quantitativa tem o propósito de medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum projeto (ROESCH, 2013), confiando à pesquisa as características de medição numérica, de contagem e no uso da estatística para estabelecer com franqueza o comportamento de uma população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A escolha pela pesquisa quantitativa neste estudo deu-se em função de buscar atingir todos os gestores de setor do Centro Universitário UNIVATES, permitindo a realização de comparativos e cruzamentos de informações.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória com uma etapa descritiva. O objetivo da pesquisa exploratória é, justamente, explorar ou buscar mais critérios para a compreensão do problema (MALHOTRA, 2006). Esse tipo de pesquisa pode ser usado para várias finalidades, como formular um problema, defini-lo com maior precisão, desenvolver hipóteses e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores (MALHOTRA, 2006).

Cervo, Bervian e Silva (2007) afirmam que a pesquisa exploratória é o passo inicial no processo de pesquisa, realizando descrições com exatidão da situação atual, com a intenção de descobrir as relações existentes entre os elementos pesquisados.

A etapa descritiva tem como objetivo “[...] a descrição das características de determinada população” (GIL, 2010, p. 27). Além disso, o autor pontua que a pesquisa descritiva também pode ser elaborada “[...] com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis [...], opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2010, p. 27-28), mas “[...] sem o compromisso de explicar os

fenômenos que descreve, embora sirvam de bases para tal explicação” (VERGARA, 2010, p. 42). Neste trabalho, a pesquisa exploratória e descritiva visa identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam as decisões dos gestores.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos adotados são a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, descritas a seguir:

a) **Pesquisa bibliográfica:** a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia tornada pública, ou seja, é constituída de dados secundários. A principal finalidade é fazer com que o pesquisador tenha contato com tudo o que já foi escrito sobre o assunto de sua pesquisa em livros, revistas, artigos, boletins, jornais, entre outros meios (MARCONI; LAKATOS, 2010). Dessa forma, busca-se conhecer as contribuições culturais ou científicas publicadas para o desenvolvimento do assunto de pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A pesquisa bibliográfica realizou-se por meio de leitura e análise de livros e artigos sobre o assunto;

b) **Pesquisa documental:** a principal característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados fica restrita a documentos, sendo assim fontes primárias para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). Vergara (2010), entretanto, afirma que a pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos conservados em órgão públicos ou privados e com pessoas, abrangendo desde registros até fotografias e cartas pessoais. Portanto, a pesquisa documental vale-se de documentos elaborados com finalidades diversas (GIL, 2010). Neste estudo, a pesquisa documental deu-se por meio de documentos e informações do Centro Universitário UNIVATES; e

c) **Pesquisa de campo:** a pesquisa de campo é a pesquisa utilizada com a intenção de conseguir informações sobre um problema, para o qual se procura uma resposta. Além disso, consiste na observação de fenômenos da forma como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados desses fenômenos e no registro das variáveis relevantes, a fim de analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010). Os dados são obtidos diretamente com os informantes (CASARIN; CASARIN, 2011). A

pesquisa de campo foi realizada diretamente com os gestores do Centro Universitário UNIVATES.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Instrumento de coleta de dados ou instrumento de medição é o recurso utilizado pelo pesquisador para registrar informações ou dados sobre as variáveis que deseja conhecer (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Em toda pesquisa quantitativa aplica-se um instrumento de coleta de dados, a fim de medir as variáveis do estudo.

O instrumento de coleta de dados deste trabalho é o questionário, que segundo Vieira (2009, p. 15) “é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema”. O questionário, após a etapa do pré-teste, é entregue aos participantes da pesquisa, os quais respondem as questões e devolvem-no devidamente preenchido ao pesquisador. As respostas obtidas são transformadas em estatísticas, a fim de produzir informações para o trabalho (VIEIRA, 2009).

Os resultados dos questionários (APÊNDICE B) foram apurados por meio da escala *Likert* que, segundo Günther (2003, p. 11), é utilizada “[...] especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações”. A definição das dimensões é uma consequência das perguntas questionadas e podem variar de “ruim a bom”, “discordo a concordo”, “nunca a sempre”, entre outras (GÜNTHER, 2003).

Este trabalho considera a escala de preferência “nunca a sempre” entre 5 (cinco) alternativas, a seguir descritas, para que os respondentes escolham uma delas, conforme sua prática profissional:

- **Nunca** = quando o gestor não usa os resultados da pesquisa de clima organizacional na tomada de decisões;
- **Raramente** = quando o gestor raramente usa os resultados da pesquisa de clima organizacional na tomada de decisões;

- **Às vezes** = quando o gestor às vezes usa os resultados da pesquisa de clima organizacional na tomada de decisões;
- **Frequentemente** = quando o gestor frequentemente usa os resultados da pesquisa de clima organizacional na tomada de decisões; e
- **Sempre** = quando o gestor sempre usa os resultados da pesquisa de clima organizacional na tomada de decisões.

A questão número 14 do instrumento de pesquisa, conforme Apêndice B, requer que os respondentes enumerem, em ordem de importância, as variáveis da pesquisa de clima. Essa escolha segue a proposta sugerida por Virgillito (2010), quando se deseja saber a ordem de preferência do público entrevistado em relação à característica de determinada questão da pesquisa, por meio da média ponderada que, de acordo com Kazmier (2013), é a média na qual cada valor se encontra ponderado conforme sua importância no grupo total, tendo pesos diferentes. Obtém-se a média ponderada por meio do “quociente entre o produto dos valores da variável pelos respectivos pesos e a soma dos pesos” (TOLEDO; OVALLE, 1995, p. 109).

Ainda em relação ao questionário, a questão número 15 requer que os respondentes assinalem uma alternativa entre as dimensões “Sim” ou “Não”, haja vista que se trata de uma questão dicotômica que, de acordo com Virgillito (2010), admite apenas uma escolha entre duas alternativas. Tal escolha deve ser justificada respondendo a uma pergunta aberta – nesse caso, “Qual?” – em que o respondente expõe livremente o que pensa sobre o assunto em questão (SAMARA; BARROS, 2007), conforme Apêndice B.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Segundo Vergara (2010), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que têm participação no estudo, ou seja, fornecerão dados ao pesquisador. Nesse estudo, os sujeitos da pesquisa são os gestores de setor do Centro Universitário UNIVATES.

3.3.1 Universo e amostra

Também conhecido como população, o universo é o conjunto de elementos que podem ser mensuráveis, a fim de levantarem-se as variáveis necessárias para atingir os objetivos da pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004), ou seja, são os “[...] elementos que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2010, p. 46). Já a amostra é uma parte ou porção da população convenientemente selecionada e que possui representatividade significativa para os resultados da pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004; VERGARA, 2010). Em outras palavras, é um subgrupo da população selecionado para participar do estudo (MALHOTRA, 2012).

Neste estudo, busca-se abranger toda a população-alvo, que são quarenta e dois (42) gestores. Logo, não se utiliza amostra, e sim censo. Segundo Malhotra et al. (2005), esta situação ocorre quando se considera todos os elementos da população. Destes, quarenta e um (41) responderam à pesquisa e apenas 1 (um) gestor não respondeu, por encontrar-se em férias no período de aplicação do questionário. Esse número de respondentes evidencia alta representatividade da população-alvo (97,62%), garantindo aos resultados da pesquisa significativa representatividade.

3.4 Pré-teste do questionário

Mattar (2005) afirma que o pré-teste é a forma pela qual o pesquisador irá saber como o instrumento de coleta de dados se comporta, quando da real coleta dos dados. Essa etapa torna possível verificar se os termos utilizados nas questões são de fácil compreensão, isto é, se as questões são entendidas da forma como deveriam ser, e se a sequência das questões e o tempo de aplicação do instrumento são adequados. Las Casas e Guevara (2010) ainda ressaltam que é importante que o entrevistador esteja presente na aplicação do pré-teste, a fim de observar os respondentes e orientá-los, caso necessitem de ajuda.

Ainda conforme Mattar (2005, p. 253), o pré-teste é importante para o aprimoramento do instrumento de coleta de dados e “[...] nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que o instrumento utilizado tivesse sido convenientemente testado”. Além

disso, o autor compreende que o pré-teste deve ser aplicado a respondentes que pertençam à população-alvo da pesquisa.

O pré-teste foi realizado com 3 (três) gestores pertencentes à população-alvo, aos quais foi solicitado que verificassem se as questões estavam coerentes, organizadas e de fácil entendimento. Estes questionários também foram considerados na tabulação dos dados.

3.5 Coleta de dados

Segundo Mascarenhas (2012) e Vergara (2000), existem várias formas de realizar a coleta dos dados. Ao definir, o pesquisador deve levar em conta o contexto e o objetivo da pesquisa.

Para a coleta de dados deste estudo, foi utilizado questionário impresso, conforme Apêndice B, dividido em 2 (dois) blocos. O primeiro bloco refere-se à identificação do perfil profissional dos gestores, contendo 5 (cinco) questões (1 a 5), visando identificar o sexo, a idade, a escolaridade, o tempo de trabalho na Univates e o tempo em que atua no cargo de gestor. O segundo bloco refere-se ao questionário, contendo dez (10) questões (6 a 15), visando identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam a tomada de decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES. A pesquisa ocorreu no período de 26 de março a 07 de abril de 2014, de forma pessoal, ou seja, o questionário foi entregue aos gestores pessoalmente e dado prazo de uma semana para responderem. Após esse prazo, a pesquisadora recolheu pessoalmente todos os questionários respondidos.

3.6 Análise dos dados

Plano de análise dos dados, conforme Vergara (2005), é uma técnica para o tratamento de dados visando identificar o que está sendo dito a respeito do tema pesquisado. Após a coleta de dados, estes necessitam ser tabulados, organizados e interpretados para obter os resultados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesta pesquisa, a análise dos dados foi realizada por meio estatístico descritivo, por ser a parte quantitativa da pesquisa. Para a tabulação dos dados, utilizou-se a planilha eletrônica *Microsoft Excel*, assim como para a elaboração de tabelas e de gráficos de barras.

As tabelas e os gráficos são uma forma de apresentar dados a fim de descrever informações, objetivando fornecer ao público um entendimento mais rápido do assunto em estudo (PEÇA, 2008). Os gráficos de barras, apesar de serem simples, são importantes ferramentas para comparar quantidades e suas variações durante o tempo (CARVALHO; ARAÚJO, 2008). Dessa forma, optou-se pelas tabelas e gráficos de barras para melhor compreensão das informações coletadas.

3.7 Limitações do método

As limitações do método existem e fazem parte de praticamente todos os estudos de pesquisa, isto é, todo método possui possibilidades e limitações (VERGARA, 2010). Neste estudo, entre as limitações pode-se destacar o fornecimento de respostas que não traduzam opiniões reais, por razões conscientes ou inconscientes, dificultando a análise do pesquisador, ou dificuldades dos respondentes quanto à interpretação das perguntas.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

Este capítulo apresenta a caracterização do Centro Universitário UNIVATES, por meio de materiais disponibilizados no *site*. Também foram utilizadas informações solicitadas à referida Instituição de Ensino, via protocolo nº 29807/13, para conhecer e descrever o que segue.

4.1 Centro Universitário UNIVATES: breve relato histórico

A história do Centro Universitário UNIVATES, em vários momentos, se confunde com a história do município de Lajeado e da região do Vale do Taquari/RS. Em 1964, é criada a Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari (APEUAT) e com ela, em 1969, vieram os primeiros cursos superiores para Lajeado como extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Em 1972, é criada a Fundação Alto Taquari de Ensino Superior (FATES), a qual deixa de ser extensão da Universidade de Caxias do Sul e passa a atuar de forma independente. Entre 1974 e 1997, a antiga FATES amplia sua infraestrutura e seu portfólio de cursos, abrangendo ainda mais a região. No ano de 1997, surge a Univates por meio da fusão das faculdades existentes.

Já em 1999, a Univates recebe o credenciamento de Centro Universitário e, em 2000, ocorre a substituição da antiga FATES pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES), que é a atual mantenedora do Centro Universitário UNIVATES.

Atualmente, o Centro Universitário UNIVATES oferece quarenta e cinco (45) cursos e habilitações de graduação; dezenove (19) cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*); 4 (quatro) cursos de mestrado (*Stricto Sensu*); 1 (um) curso de doutorado (*Stricto Sensu*); treze (13) cursos técnicos; e, em média, cento e setenta (170) cursos de extensão anualmente, por meio de dezoito (18) prédios que comportam setores administrativos, salas de aula, auditórios, laboratórios, cafeteria, biblioteca, cozinhas, centros tecnológicos, Laboratório de Prestação de Serviços (Unianálises), Inovates – Centro de Inovação Tecnológica, gabinetes docentes, centro de conveniência, oficina de manutenção, piscinas, arena, ginástica olímpica e sede social.

A Univates, no primeiro semestre de 2014, contabiliza doze mil, setecentos e dois (12.702) alunos, dos quais nove mil, quinhentos e cinquenta e nove (9.559) estão em cursos e habilitações de graduação, mil trezentos e noventa e um (1.391) em cursos técnicos; mil cento e setenta e três (1.173) em cursos de extensão; trezentos e cinquenta e cinco (355) em cursos de especialização (*Lato Sensu*); cento e noventa e quatro (194) no mestrado e trinta (30) alunos no doutorado (*Stricto Sensu*) (Banco de Dados Regional, 2014).

A atual reitoria do Centro Universitário UNIVATES é composta pelo Reitor, Prof. Me. Ney José Lazzari; Vice-reitor, Presidente da Fuvates e Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Prof. Me. Carlos Cândido da Silva Cyrne; Pró-Reitora de Ensino, Prof.^a Ma. Luciana Carvalho Fernandes; Pró-Reitora de Ensino Adjunta, Prof.^a Dra. Daiani Clesnei da Rosa; Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional, Prof.^a Dra. Júlia Elisabete Barden; e Pró-Reitor Administrativo, Prof. Me. Oto Roberto Moerschbaeher.

4.2 Missão e princípios

A missão e os princípios do Centro Universitário UNIVATES são apresentados a seguir.

- Missão: “Gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade

regional, inseridas no contexto universal, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida”.

- Princípios: “A UNIVATES, apoiada no princípio da PLURALIDADE, que busca UNIDADE sem prejuízo da INDIVIDUALIDADE do Ser Humano, defende: liberdade e plena participação; postura crítica repassada pela reflexão teórico-prática; concepção dialética do conhecimento e da construção de saberes e culturas; inovação permanente nas diferentes áreas da atividade humana, com igual estímulo para a iniciativa individual e o desenvolvimento associativo e sustentável; interação construtiva e transparente entre Universidade e Sociedade”.

4.3 Características dos setores pesquisados

O Centro Universitário UNIVATES possui estrutura físico-administrativa composta de quarenta e dois (42) setores, a seguir caracterizados.

- Processos: as principais atividades desenvolvidas neste setor compreendem o mapeamento dos processos operacionais da Instituição; a definição dos processos institucionais; a análise e proposição de melhorias; definição dos responsáveis por cada processo; e avaliação e implementação de indicadores de qualidade de execução das atividades;

- Recursos Humanos: este setor é responsável pelas atividades que envolvem o quadro de pessoal da Univates (funcionários técnico-administrativos e professores), tais como: contratação, desligamento, folha de pagamento, registros do relógio-ponto, cursos e treinamentos, integração dos novos funcionários, avaliação de desempenho e da pesquisa de clima anualmente, entre outras atividades;

- Controladoria: este setor compreende 4 (quatro) subdivisões que são: Patrimônio, Contabilidade, Almoxarifado e Financeiro. Ao Patrimônio cabe identificar, registrar e conservar todos os bens patrimoniais da Instituição com placas de patrimônio. À Contabilidade, registrar todas as movimentações econômico-financeiras, elaborar as Demonstrações Contábeis e atender a todas as obrigações fiscais. Ao Almoxarifado cabem as atividades de recebimento de materiais e notas

fiscais, controle de materiais em estoque e emissão de notas fiscais para movimentação de bens. E ao Financeiro, as tarefas de contas a receber; contas a pagar; tesouraria e fluxo de caixa, caixas do Atendimento ao Aluno e auxílios financeiros para cursos, viagens e eventos;

- Engenharia e Manutenção: a principal função deste setor é acompanhar, de forma técnica, toda e qualquer nova edificação proposta para o campus. Este serviço envolve desde a elaboração do projeto arquitetônico até a autorização para liberação de pagamentos;

- Núcleo de Tecnologia da Informação: este setor é responsável por planejar e controlar a execução dos processos relativos ao emprego dos recursos de Tecnologia da Informação (TI) da Instituição;

- Compras: as principais atividades desenvolvidas neste setor são as compras de bens e serviços para setores e cursos da Univates, orçamento e controle de investimentos anuais, negociação com fornecedores, envio de mercadorias para conserto e controle dos contratos de prestação de serviços;

- Núcleo de Negociações: trabalha diretamente com a negociação de mensalidades em atraso, cobrança de títulos de atividades desenvolvidas pelo Unianálises, resgate de livros e cobrança de multas geradas pela Biblioteca;

- Planejamento: este setor compreende 3 (três) subdivisões que são: Avaliação Institucional, Banco de Dados Regional e Revisão. O setor de Planejamento é responsável pela elaboração, revisão e atualização do Plano de Desenvolvimento Interno (PDI); organização e acompanhamento dos Seminários Institucionais; elaboração do calendário anual de reuniões da Instituição e elaboração do organograma e mapa administrativo da Univates. A Avaliação Institucional compreende a avaliação da Instituição (autoavaliação e avaliação externa); avaliação dos cursos de graduação e avaliação de desempenho dos estudantes. O Banco de Dados Regional é responsável pelo gerenciamento da base de dados socioeconômicos da região, bem como dos dados internos da Univates. Também presta serviços de tabulação e digitação de pesquisas para empresas. A Revisão atua na revisão linguística de textos em Língua Portuguesa da Instituição

(atas, artigos, ofícios, jornais, *banners*, *fôlderes*, livros, relatórios, manuais, entre outros);

- Marketing e Comunicação: este setor organiza-se por áreas, cada qual com uma finalidade específica. O Relacionamento é responsável pelo relacionamento da Univates com seus públicos estratégicos. O Portal Univates é responsável pelo desenvolvimento e manutenção do Portal Univates, demais *sites* da Instituição e pelo gerenciamento dos *e-mails* enviados por meio de listas. A parte de Criação Publicitária é responsável pelo planejamento, criação e operacionalização das campanhas publicitárias, e elaboração de materiais para setores, órgãos e eventos da Univates. A Assessoria de Imprensa contempla as atividades de assessoria de imprensa na Univates e de planejamento e elaboração dos jornais da Instituição. O Conexão Univates é responsável pelas atividades relacionadas aos diplomados na Univates. E o 0800 é responsável pelo atendimento do telefone 0800 e pelo *e-mail* Linha Direta;

- Estúdio de Rádio: o Estúdio de Rádio abriga a Rádio Univates 95.1, a qual possui programação musical eclética e alternativa, com programação 24 horas por dia, abrangendo cinquenta (50) municípios do Vale do Taquari/RS, por meio do dial FM 95,1 e via *internet*, ultrapassando os limites geográficos e alcançando ouvintes em diversos países. Além disso, serve de espaço para aprimoramento e experimentação profissional de alunos dos cursos de Comunicação Social;

- Parque Científico e Tecnológico do Vale do Taquari (Tecnovates): oferece, a empresas e pessoas empreendedoras da região, espaço físico, laboratorial e capacitados recursos humanos para pesquisa e desenvolvimento;

- Secretaria Geral: esta secretaria é responsável por atividades de suporte ao Atendimento ao Aluno, as quais destacam-se: cadastro de cursos novos e atualização dos existentes; organização das pastas dos alunos novos; recebimento de transferências externas; registro e expedição de diplomas; participação em colações de grau de alunos e criação do Calendário Acadêmico. Também, junto a ela, abriga-se o Processo Seletivo que é responsável por organizar os processos de seleção da Univates, envolvendo-se com a preparação e aplicação do Vestibular. Ainda, responsabiliza-se pela elaboração, formatação, impressão, inscrição dos

candidatos, aplicação das provas, divulgação dos resultados e emissão de atestados aos alunos que realizam provas de Proficiência, independente da área de conhecimento (Língua Portuguesa, Língua Estrangeira ou Informática);

- Arquivo Central: atende as solicitações de busca/consulta aos documentos dos centros, órgãos e setores da Univates, bem como o arquivamento destes. Além disso, recebe, confere, classifica, avalia e arranja os documentos transferidos;

- Central de Carreiras: as atividades deste setor compreendem todas as tarefas ligadas aos estágios não obrigatórios; organiza os processos de seleção das vagas de estágio oferecidas pela Univates; coordena a prestação de serviço voluntário na Univates e o Balcão de Empregos;

- Núcleo de Apoio Pedagógico: presta assessoria de caráter didático-pedagógico aos docentes; coordena ações voltadas ao atendimento de acadêmicos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educativas especiais; coordena as atividades de qualificação docente na Instituição e orienta e acompanha a elaboração e reestruturação dos projetos pedagógicos dos cursos;

- Laboratórios Acadêmicos: os laboratórios contam com materiais e equipamentos diversificados que atendem às necessidades das disciplinas práticas dos cursos de Graduação, Técnicos e Pós-Graduação. Também são desenvolvidas atividades de pesquisa, extensão e prestação de serviços à comunidade nesses espaços;

- Laboratórios de Informática: os profissionais dos Laboratórios de Informática são responsáveis pelo atendimento a usuários, instalação e configuração de *softwares*, realização de reservas de laboratórios e cadastros de acesso à rede *wireless*;

- Centro de Gestão Organizacional: este setor compreende atender a todas as demandas dos docentes da área de Gestão, além de realizar tarefas administrativas e apoio de secretariado em reuniões;

- Centro de Educação Profissional: compreende atender a todas as demandas dos docentes que atuam nos cursos técnicos da Univates, além de realizar tarefas administrativas e apoio de secretariado em reuniões;

- Centro de Ciências Humanas e Jurídicas: é responsável por atender a todas as demandas dos docentes da área das Ciências Humanas e Jurídicas, bem como realizar tarefas administrativas e dar apoio de secretariado em reuniões;

- Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas: compreende atender a todas as demandas dos docentes que ministram disciplinas nos cursos de Ciências Exatas e Engenharias da Instituição, além de realizar tarefas administrativas e dar suporte por meio de secretariado em reuniões;

- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde: compreende atender a todas as demandas dos docentes da área das Ciências Biológicas e da Saúde, além de realizar tarefas administrativas e apoio de secretariado em reuniões. Além disso, coordena as atividades da subdivisão Clínica Escola, que compreende as atividades de Estágio Supervisionado em Fisioterapia Ambulatorial; atividades de ensino e extensão relacionadas ao curso de Fisioterapia; aulas práticas dos cursos de especialização em Ações em Estimulação Precoce e de Fisioterapia Ortopédica e Traumatológica;

- Biblioteca: os serviços da Biblioteca compreendem auxílio aos acadêmicos à pesquisa por telefone e por *e-mail*; reserva e renovação de materiais; histórico dos materiais retirados; lista das novas aquisições por período e/ou por assunto; normalização de trabalhos acadêmicos; levantamento bibliográfico e congelamento de obras;

- Atendimento ao Professor/Audiovisuais: o Atendimento ao Professor atua no suporte aos professores, colabora na confecção do Cronograma de Matrículas e na conferência dos Horários Semestrais. É também responsável pelo processo de alocação das disciplinas em sala de aula, solicitações de afastamento de professores e reservas de equipamentos audiovisuais, salas de aula e auditórios. O Setor de Audiovisuais é responsável pela conservação e manutenção dos equipamentos audiovisuais utilizados em sala de aula e auditórios, acompanhamento de atividades realizadas nos Auditórios e por prestar suporte aos professores;

- Atendimento ao Aluno: é o setor responsável por atender, orientar e encaminhar todos os tipos de solicitações que se referem aos acadêmicos da IES,

desde o encaminhamento de protocolos até o agendamento de atendimentos psicológicos, fonoaudiológicos e de reforço em disciplinas;

- Agência Experimental de Comunicação: as atividades deste setor compreendem disponibilizar, aos acadêmicos do curso de Comunicação Social, um ambiente para as práticas realizadas em aula e desenvolvimento de materiais gráficos para professores, acadêmicos, pesquisadores e setores da Instituição;

- Serviço de Assistência Jurídica (SAJUR): atende as demandas jurídicas, de forma gratuita, da comunidade carente da Comarca de Lajeado, por meio dos alunos do curso de Direito que realizam estágio curricular neste espaço;

- Complexo Esportivo: este setor compreende 4 (quatro) espaços distintos. O Ginásio Arena contempla a academia de musculação. Nos espaços são realizadas as seguintes atividades: avaliação física, treino da equipe de vôlei feminino Univates/Avates, além de projetos para a comunidade e aulas dos cursos de graduação. O Ginásio Olímpico, por sua vez, é voltado para a escolinha de ginástica artística e de trampolim, tanto para crianças como para adultos. No Ginásio Piscinas ocorrem atividades de natação, que envolvem a aprendizagem de bebês, crianças e adultos, bem como aulas de hidroginástica. Já o quarto espaço compreende a Clínica Escola (descrita anteriormente);

- Núcleo de Educação à Distância: são atividades do setor: orientar professores e alunos quanto ao uso do ambiente Univates Virtual, auxiliar e orientar professores na elaboração de materiais digitais, assessorar o planejamento de disciplinas e demais atividades a serem ofertadas nas modalidades semipresencial e à distância;

- Secretaria de Pós-Graduação e Pesquisa: este setor está envolvido com as atividades dos cursos de Pós-Graduação da Univates (*Lato Sensu* e *Stricto Sensu*), desde a inscrição dos alunos até o planejamento das aulas. Além disso, auxilia na Mostra de Ensino, Extensão e Pesquisa (MEEP), no Salão de Iniciação Científica (SIC) e controla materiais e documentos referentes às pesquisas desenvolvidas na Instituição;

- Secretaria de Extensão/Centro de Treinamento de Tecnologia da Informação (CTTI)/Gastronomia: a Secretaria de Extensão é responsável pelas atividades desenvolvidas na forma de cursos, seminários, *workshops*, semanas acadêmicas, assessorias e prestação de serviços. O CTTI promove a educação continuada e o acesso às principais novidades tecnológicas, por meio de cursos e treinamentos. Já a Gastronomia oferece cursos gastronômicos abertos, tanto à comunidade acadêmica como à comunidade em geral;

- Núcleo de Cultura: é o setor da Univates responsável pela realização das atividades artístico-culturais. Também estimula e apoia as mais diferentes manifestações culturais na área de abrangência da Univates e favorece a democratização da cultura;

- Museu de Ciências Naturais: este espaço abriga setores de pesquisa, os quais atuam em sete áreas distintas. Além disso, conta com uma sala de exposições aberta ao público para visita;

- Inovates: O Centro de Inovação Tecnológica é a incubadora empresarial da Univates, que tem como propósito auxiliar empreendimentos de produção e prestar serviços que se caracterizam pela inovação de seus produtos e processos, bem como pelo conteúdo tecnológico.

- Escritório de Relações com o Mercado: este setor é responsável por promover condições para o desenvolvimento de novas tecnologias na região, seguindo as tendências nacionais e internacionais e intermediando negociações, transferindo, assim, o conhecimento produzido na Instituição, visando ao desenvolvimento regional;

- Editora: compreende os serviços de formatação e diagramação de publicações internas e externas, em diferentes formatos e tipos de suporte. Também realiza serviços de impressões e a confecção de manuais de curso e cartões de visita;

- Centro de Informações Hidrometeorológicas: este setor realiza atividades de previsão do tempo para meios de comunicação da região e de fornecimento de dados meteorológicos;

- Secretaria Executiva da Reitoria: a Secretaria Executiva da Reitoria presta suporte necessário aos Pró-Reitores e Reitor da Univates, podendo-se destacar: controle da agenda diária da Reitoria, organização das viagens, revisão, expedição e controle de documentações, organização e secretariado de reuniões e questões relacionadas a cerimoniais e eventos realizados pela Reitoria;

- Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari (CODEVAT): o conselho visa promover o desenvolvimento regional, harmônico e sustentável, a melhoria da qualidade de vida da população, a distribuição equitativa da riqueza produzida, o estímulo à permanência do homem em sua região e a preservação e recuperação do meio ambiente;

- Assessoria para Assuntos Interinstitucionais: este setor é responsável pelos processos que envolvem internacionalmente a Univates, como receber e dar suporte a intercambistas que vêm até a IES, a alunos da Univates que viajam para outros países (intercâmbio), a professores estrangeiros que ministram aulas na Instituição e a viagens internacionais de professores e funcionários;

- Assessoria Jurídica (ASSEJUR): concentra suas atividades no atendimento das demandas jurídicas internas da Instituição, partindo desde a análise de minutas de normas internas até a elaboração, ajuizamento e acompanhamento de ações judiciais; e

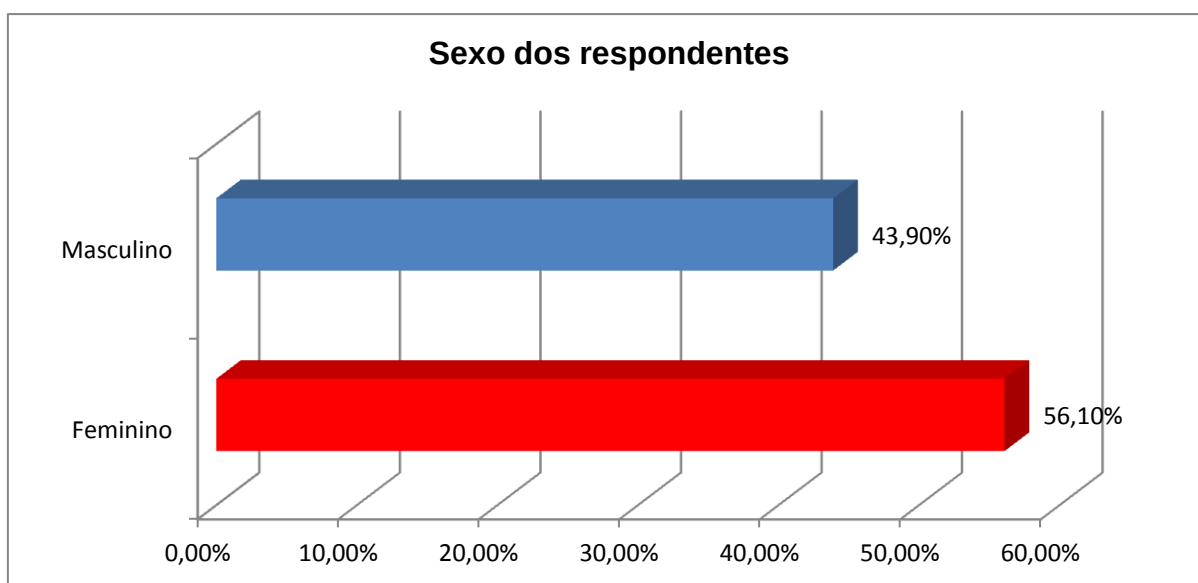
- Laboratório de Prestação de Serviços (Unianálises): oferece análises em águas, alimentos, cosméticos, drogas veterinárias, efluentes e produtos domissanitários para as indústrias de alimentos, indústrias de cosméticos e domissanitários. Além disso, presta serviços de inspeção e fiscalização da produção de alimentos para prefeituras e profissionais liberais de todo o estado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados da pesquisa visando atender aos objetivos propostos. Parte-se da apresentação do perfil profissional do respondente, identificando sexo, escolaridade, tempo de trabalho no Centro Universitário UNIVATES e tempo no cargo de gestor (liderança).

5.1 Perfil profissional

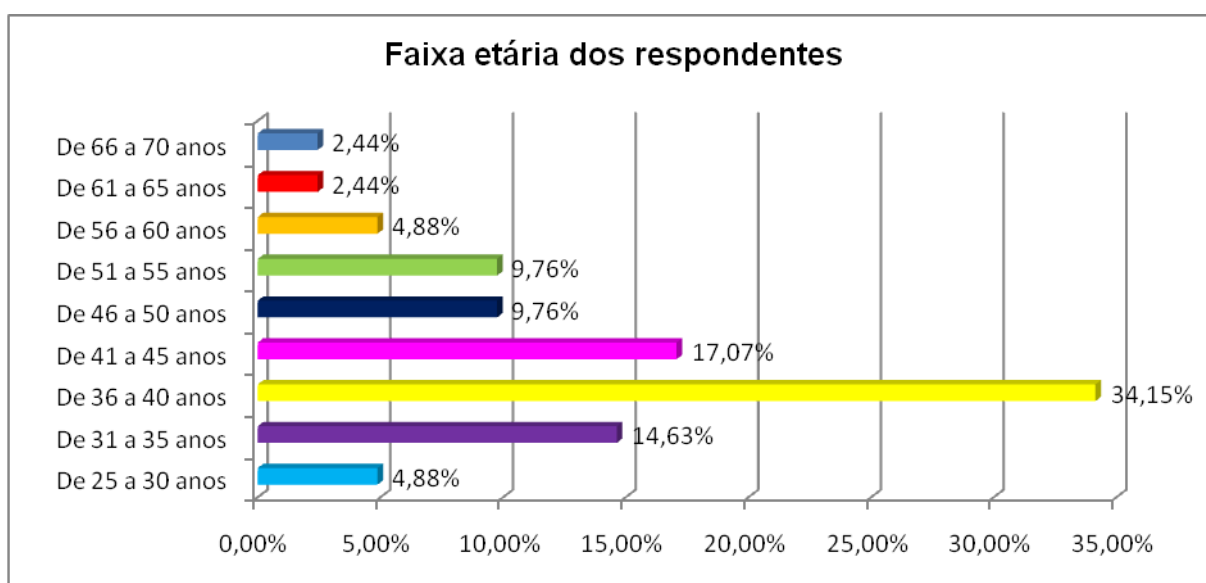
Gráfico 1 – Sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

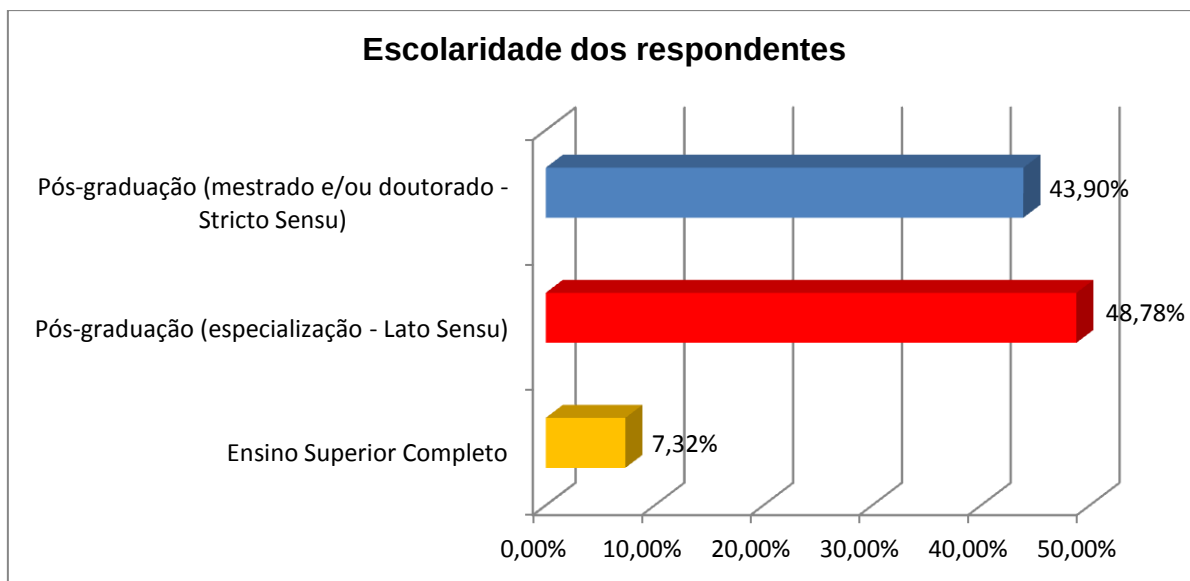
O Gráfico 1 evidencia que 56,10% dos gestores são do sexo feminino e 43,90% do sexo masculino. Hofstede (2003) afirma que os cargos de liderança e chefia, culturalmente, estão destinados ao sexo masculino, por serem vistos como posições de destaque, com características de controle e autoafirmação. Entretanto, com a inserção do sexo feminino no mercado de trabalho, essa visão está mudando. As mulheres, além de estudarem por mais tempo, estão buscando destaque no meio profissional. Fleury (2013) destaca que as mulheres vêm conquistando espaços nos cargos de liderança devido às suas características femininas, como capacidade de multiprocessamento de informações e maior flexibilidade, habilidade e sensibilidade para conciliar pessoas e processos de trabalho. A presença das mulheres em cargos de liderança, no Centro Universitário UNIVATES, demonstra a consonância com as transformações do mercado de trabalho.

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes



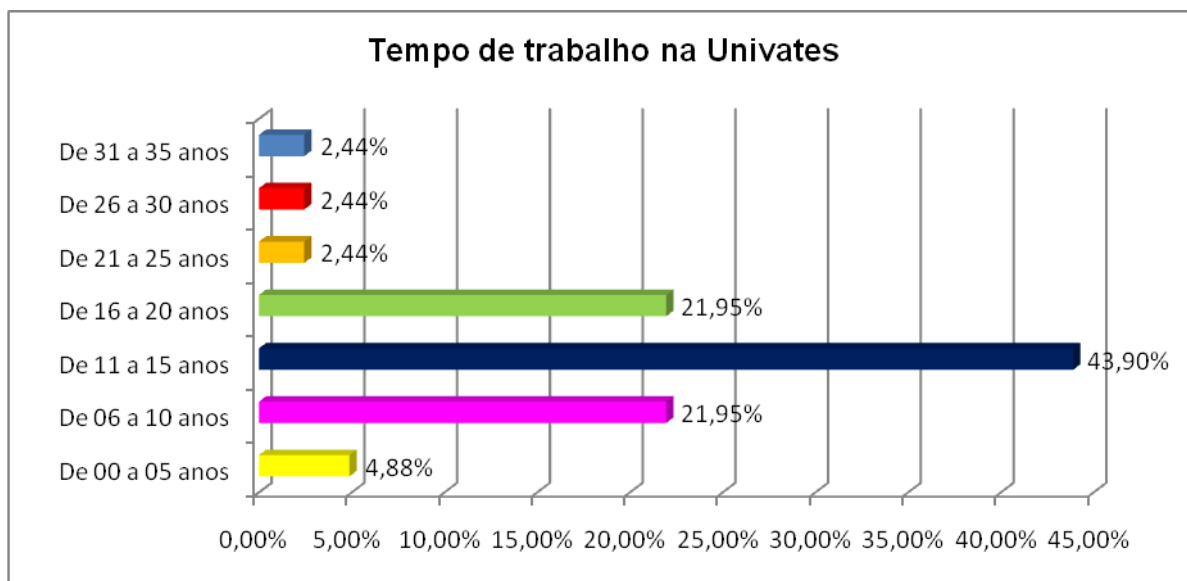
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 2 apresenta a faixa etária dos respondentes. Observa-se que 34,15% estão 36 e 40 anos; 17,07%, entre 41 e 45 anos; 14,63%, entre 31 e 35 anos; 9,76%, entre 51 e 55 anos; outros 9,76%, entre 46 e 50 anos; 4,88%, entre 25 e 30 anos; outros 4,88%, entre 56 e 60 anos; 2,44%, entre 66 e 70 anos; e outros 2,44%, entre 61 e 65 anos. Os percentuais revelam a predominância da faixa etária dos respondentes com até 40 anos, demonstrando que os gestores apresentam maturidade profissional.

Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

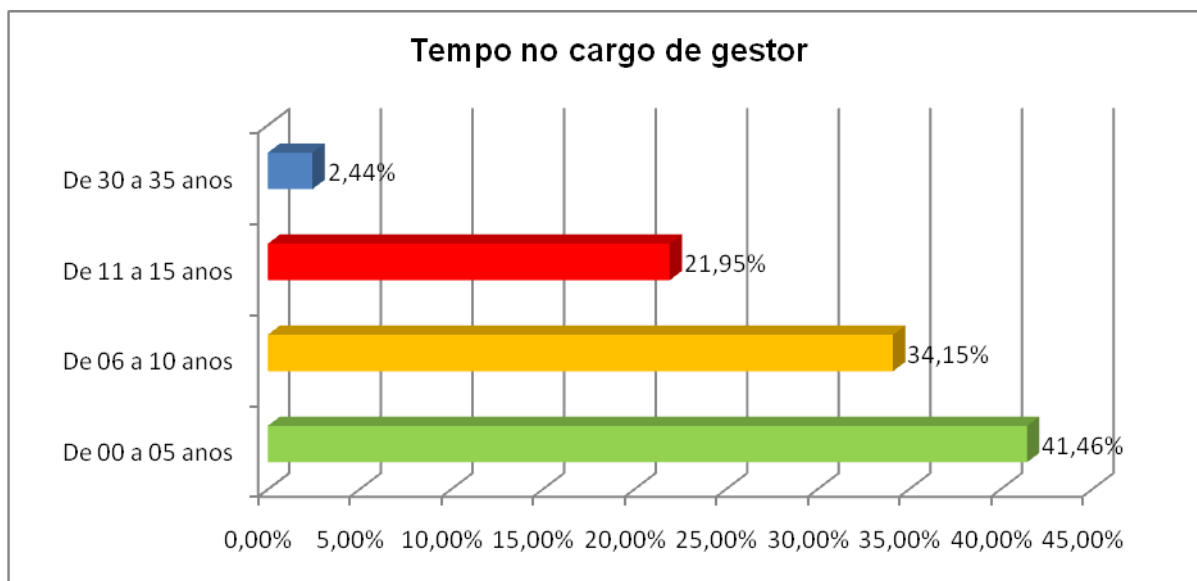
O Gráfico 3 identifica a escolaridade dos respondentes. Se somados os cursos de *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* constata-se que 92,68% dos respondentes possuem pós-graduação. Isso demonstra que a escolaridade está em sintonia com a faixa etária e maturidade dos respondentes. Távora (2010) afirma que a maturidade profissional compreende o desenvolvimento de atributos considerados fundamentais para que o indivíduo desempenhe um bom papel dentro da organização. A autora ainda comenta que, dentre os atributos fundamentais como competência, amadurecimento profissional, motivação e capacidade de adaptação, o desenvolvimento da competência técnica é relevante, pois compreende justamente a formação intelectual do indivíduo, seja por meio de curso técnico, graduação ou especialização.

Gráfico 4 – Tempo de trabalho na Univates

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 4 apresenta o tempo de trabalho dos gestores no Centro Universitário UNIVATES. Percebe-se que há variação neste item, visto que há gestores que estão a menos de 05 anos e há gestores com mais de 30 anos. Entretanto, os tempos de trabalho que mais se sobressaem são de 11 a 15 anos, com 43,90%; seguido de 06 a 10 anos, com 21,95%; e 16 a 20 anos, também com 21,95%. Se somados os respondentes de 06 a 20 anos de trabalho na Univates, tem-se um percentual de 87,80%. Isso demonstra a baixa rotatividade de profissionais neste nível hierárquico.

De acordo com Chiavenato (2010) e Gil (2011), a baixa rotatividade representa a pequena flutuação de pessoas entre a organização e seu ambiente, reflexo de políticas e práticas de gestão de pessoas, tais como oportunidades de crescimento profissional oferecidas, relacionamento humano, política salarial e de benefícios, programas de desenvolvimento, entre outros.

Gráfico 5 – Tempo no cargo de gestor

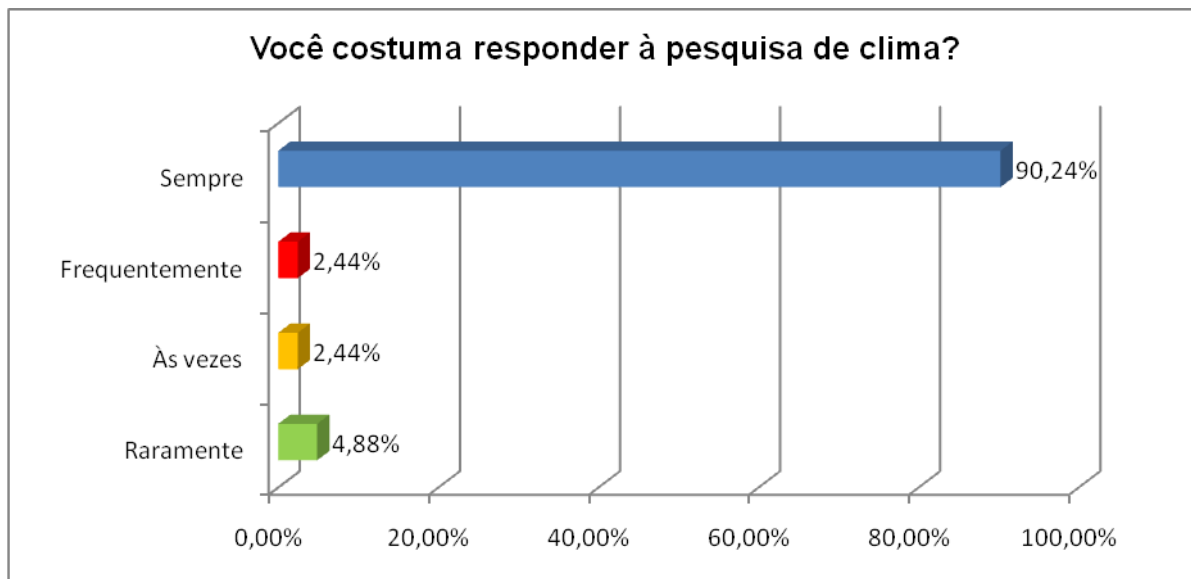
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 5 apresenta o tempo dos respondentes no cargo de gestor. Quase a metade dos gestores, 41,46%, estão a menos de 05 anos no cargo, seguido de 34,15%, de 06 seis a 10 anos; 21,95%, de 11 a 15 anos; e 2,44%, de 30 a 35 anos. O fato de 41,46% dos respondentes estarem no cargo de gestor a até 05 anos mostra o quanto a Instituição tem oportunizado vagas para líderes que possam auxiliar no desenvolvimento de processos e pessoas, para atender as necessidades da sua expansão físico-administrativa e as exigências do mercado.

A seguir, os Gráficos 6 a 15 apresentam a percepção dos gestores em relação à pesquisa de clima e as variáveis da pesquisa de clima que os gestores consideram estratégicas. Para isso utilizou-se dez (10) questões e a escala *Lickert* com a escala de preferência "Nunca"; "Raramente"; "Às vezes", "Frequentemente" e "Sempre".

5.2 Questionário

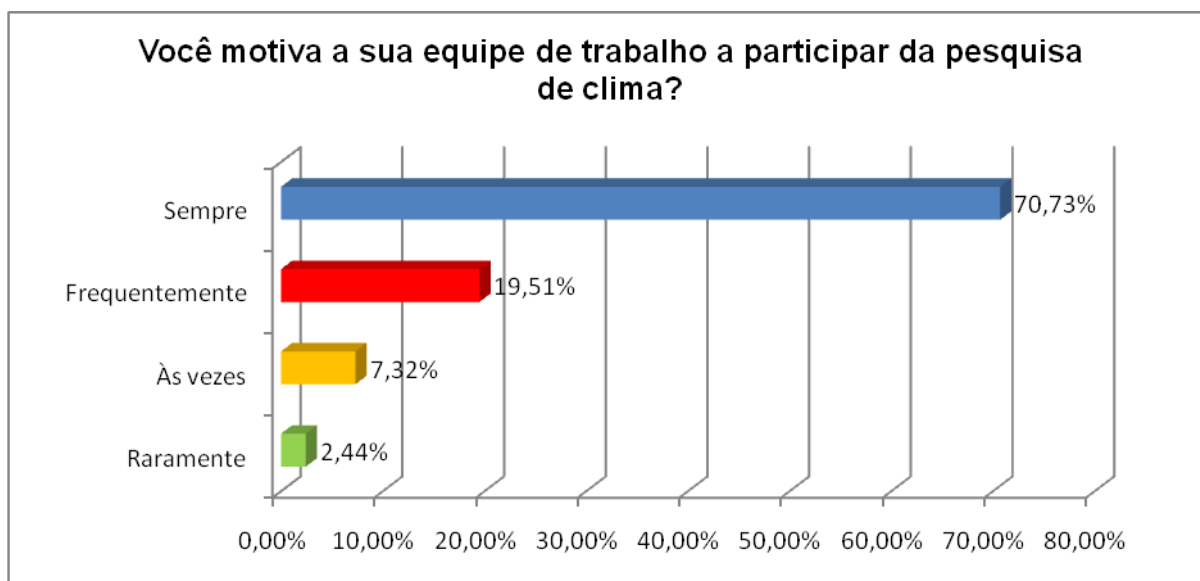
Gráfico 6 – Você costuma responder à pesquisa de clima?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Por meio do Gráfico 6, observa-se que 90,24% dos gestores sempre respondem à pesquisa de clima, o que demonstra que acreditam na ferramenta. Apenas 4,88% respondem raramente; 2,44% respondem às vezes; e outros 2,44% respondem frequentemente. Como afirma Luz (2012), a pesquisa de clima é uma ferramenta formal utilizada para apurar o grau de satisfação dos funcionários quanto à organização, visando identificar acertos e possíveis falhas da organização, além de oportunizar, aos respondentes, momento para sugerir melhorias.

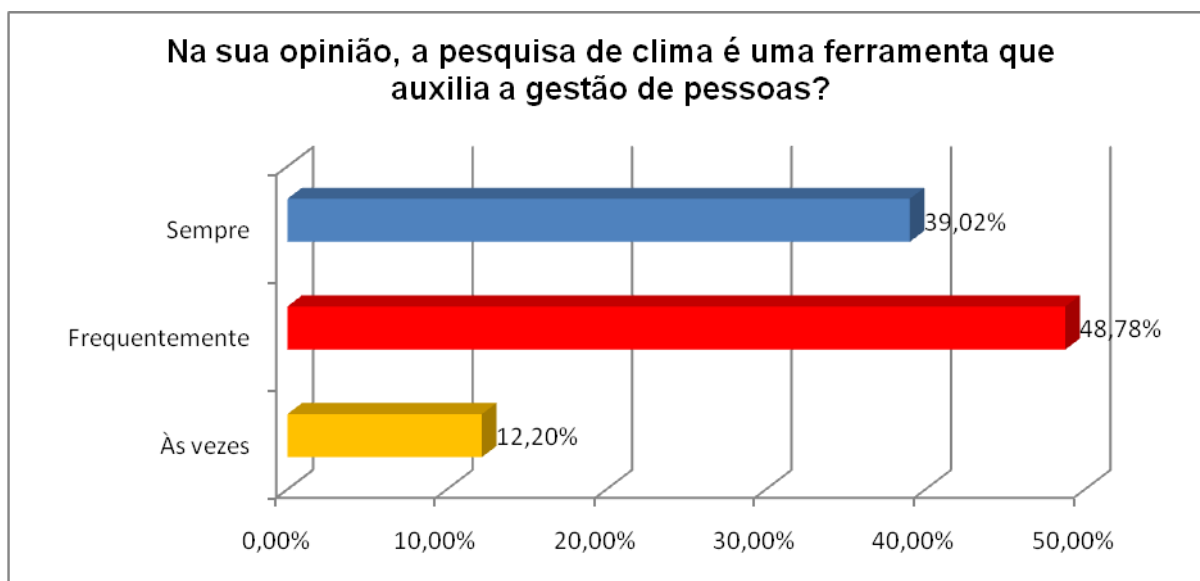
Gráfico 7 – Você motiva a sua equipe de trabalho a participar da pesquisa de clima?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Dos gestores pesquisados, 70,73% sempre motivam a sua equipe de trabalho a participar da pesquisa de clima; 19,51% motivam frequentemente; 7,32% às vezes motivam; e 2,44% raramente motivam. De acordo com Robbins (2003), a motivação dos funcionários também depende dos gestores, visto que esses se espelham no exemplo de seu superior. Bergamini (2009) complementa afirmando que se o líder quer trabalhar com pessoas motivadas, necessita detectar quais as necessidades dos funcionários, a fim de atingir um ambiente de trabalho confortável. Da mesma forma como a maioria dos gestores responde à pesquisa de clima, a maioria motiva a sua equipe de trabalho a respondê-la, demonstrando exemplo e importância da participação de todos nos processos de melhoria contínua.

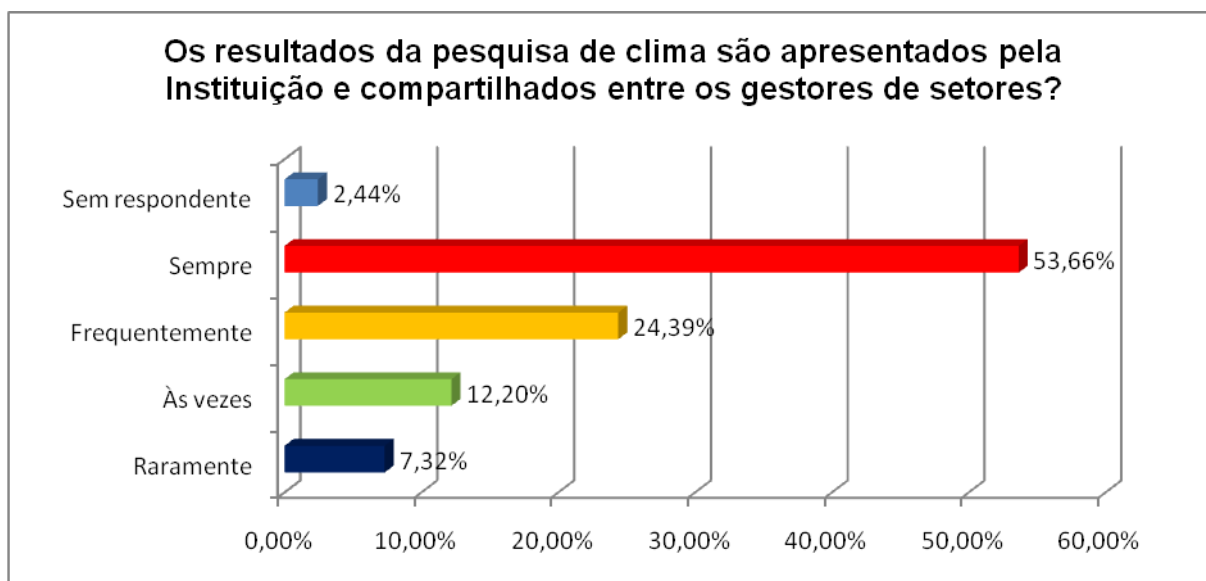
Gráfico 8 – Na sua opinião, a pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia a gestão de pessoas?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os percentuais revelam que, para 48,78% dos gestores, a pesquisa de clima é uma ferramenta que frequentemente auxilia a gestão de pessoas; para 39,02%, sempre auxilia; e para 12,20%, às vezes auxilia na gestão de pessoas. A gestão de pessoas refere-se ao conjunto de decisões integradas que envolve as relações de emprego entre os funcionários e a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 apud KOPS; COSTA E SILVA; ROMERO, 2013). Neste sentido, Kops, Costa e Silva e Romero (2013) salientam que a gestão de pessoas não se baseia apenas em práticas e políticas como contratação, treinamento e desligamento, mas também na visão estratégica, ligada ao negócio da organização, percebendo as pessoas como parceiras.

Gráfico 9 – Os resultados da pesquisa de clima são apresentados pela Instituição e compartilhados entre os gestores dos setores?

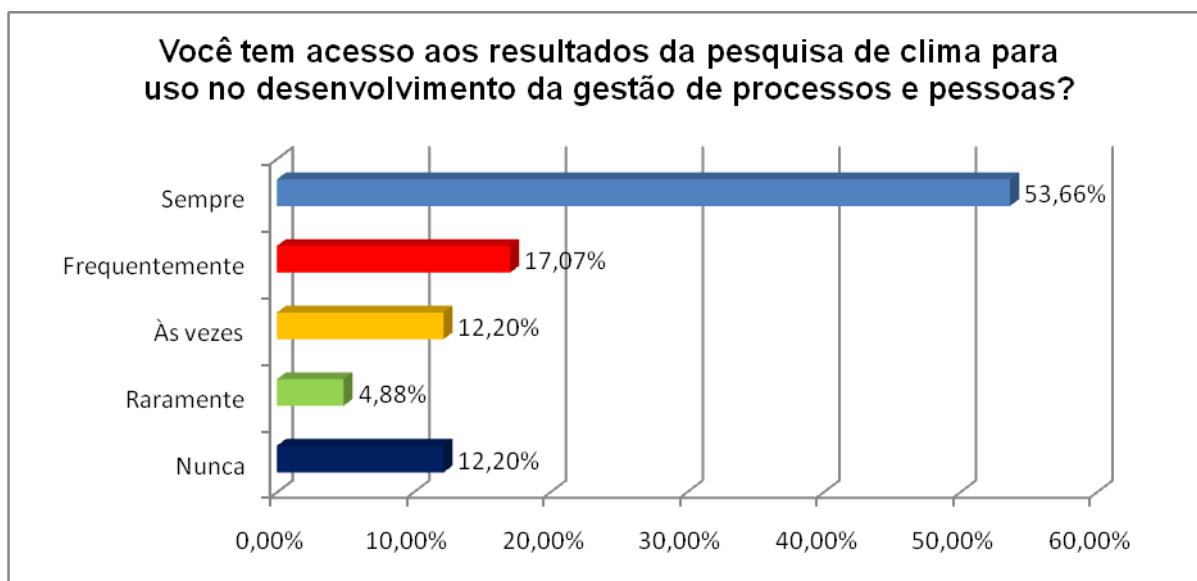


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Para 53,66% dos gestores, os resultados da pesquisa de clima sempre são apresentados pela Instituição e compartilhados entre os gestores de setores; para 24,39%, frequentemente são apresentados e compartilhados; para 12,20%, às vezes são apresentados e compartilhados; para 7,32%, raramente são apresentados e compartilhados; e 2,44% não responderam a esta questão.

De acordo com Matos (2009), a comunicação interna representa a base de sustentação de uma organização, sobre a qual gestores e funcionários precisam ser informados. Se a comunicação interna é efetiva, motiva os funcionários a se comprometerem mais com a organização. Diante disso, e considerando a soma dos percentuais das dimensões “às vezes” e “raramente”, tem-se um percentual representativo de 19,52%.

Gráfico 10 – Você tem acesso aos resultados da pesquisa de clima para uso no desenvolvimento da gestão de processos e pessoas?

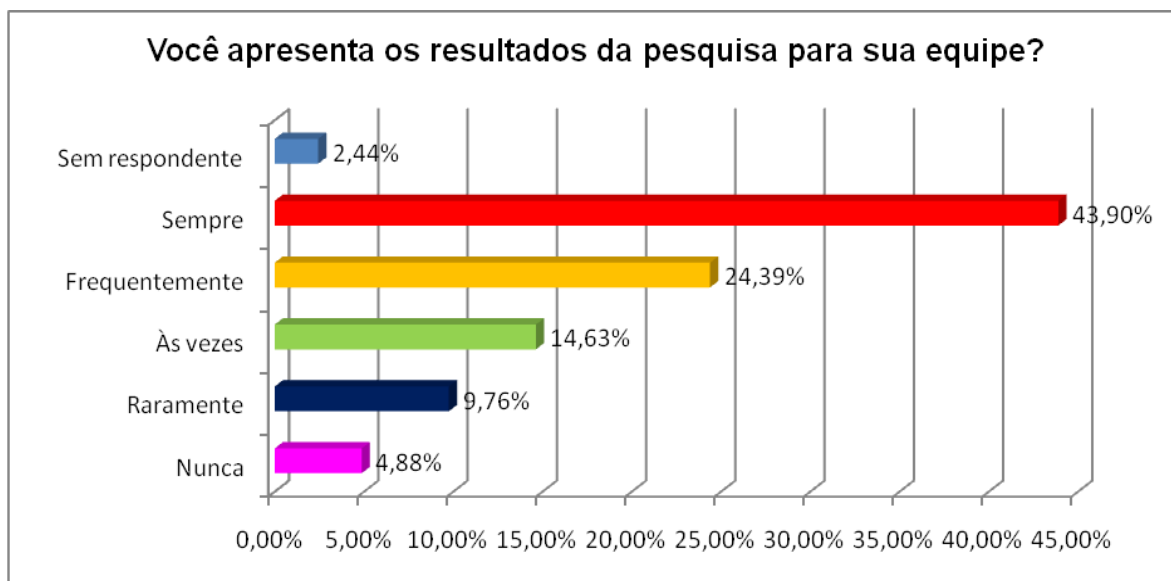


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 10 mostra que 53,66% dos gestores sempre têm acesso aos resultados da pesquisa de clima para uso no desenvolvimento da gestão de processos e pessoas; 17,07% frequentemente têm acesso aos resultados; 12,20% às vezes têm acesso aos resultados; outros 12,20% nunca têm acesso aos resultados; e 4,88% raramente têm acesso aos resultados.

Apesar da maioria dos gestores ter acesso aos resultados da pesquisa, se somados os que “raramente” (4,88%) e “nunca” (12,20%) têm acesso aos resultados, são 17,08%, tornando-se um percentual expressivo, evidenciando que alguns gestores estão deixando de ter informações que podem ser importantes nas suas tomadas de decisões. Para Beuren (2000), a informação é um recurso indispensável nas organizações, podendo verdadeiramente representar uma vantagem competitiva.

Gráfico 11 – Você apresenta os resultados da pesquisa para sua equipe?

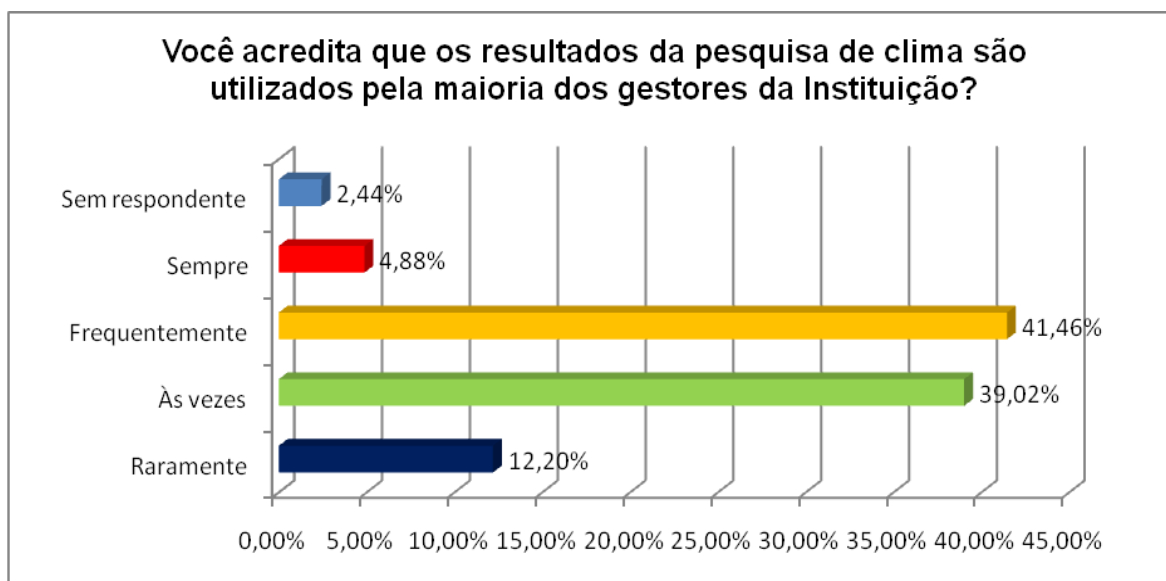


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Por meio do Gráfico 11, observa-se que 43,90% dos gestores pesquisados sempre apresentam os resultados da pesquisa para sua equipe; 24,39% frequentemente apresentam os resultados; 14,63% às vezes apresentam os resultados; 9,76% raramente apresentam os resultados; 4,88% nunca apresentam os resultados; e 2,44% não responderam a esta questão.

Diante dos percentuais acima descritos, é importante comunicar-se eficazmente, para saber apresentar ideias e informações de forma clara e objetiva, sabendo falar, ouvir e entender os diversos pontos de vista, sem causar constrangimentos, a fim de ter-se entendimento eficaz das pessoas (ORLICKAS, 2011). Martins (2014) ainda salienta que se a organização estimula a comunicação entre gestor e funcionário, o processo flui melhor, promove o sentido de pertencimento e diminui a possibilidade de erros.

Gráfico 12 – Você acredita que os resultados da pesquisa de clima são utilizados pela maioria dos gestores da Instituição?

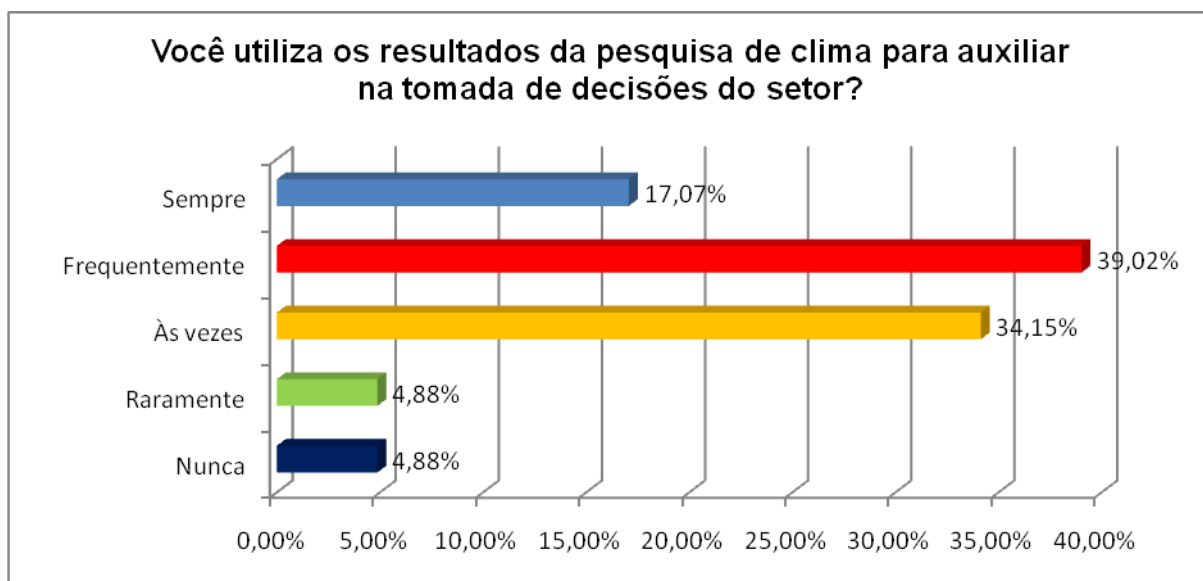


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Para 41,46% dos gestores, os resultados da pesquisa de clima são utilizados frequentemente pela maioria dos gestores da Instituição; para 39,02%, às vezes os resultados são utilizados; para 12,20%, raramente os resultados são utilizados; para 4,88%, os resultados sempre são utilizados; e 2,44% não responderam a questão.

Por meio do Gráfico 12, observa-se que os gestores pouco acreditam que seus colegas utilizam os resultados da pesquisa de clima, sendo oportuno haver um momento para que os gestores compartilhem entre si as experiências de utilização da pesquisa, servindo de componente e subsídio para a tomada de decisão.

Gráfico 13 – Você utiliza os resultados da pesquisa de clima para auxiliar na tomada de decisões do setor?



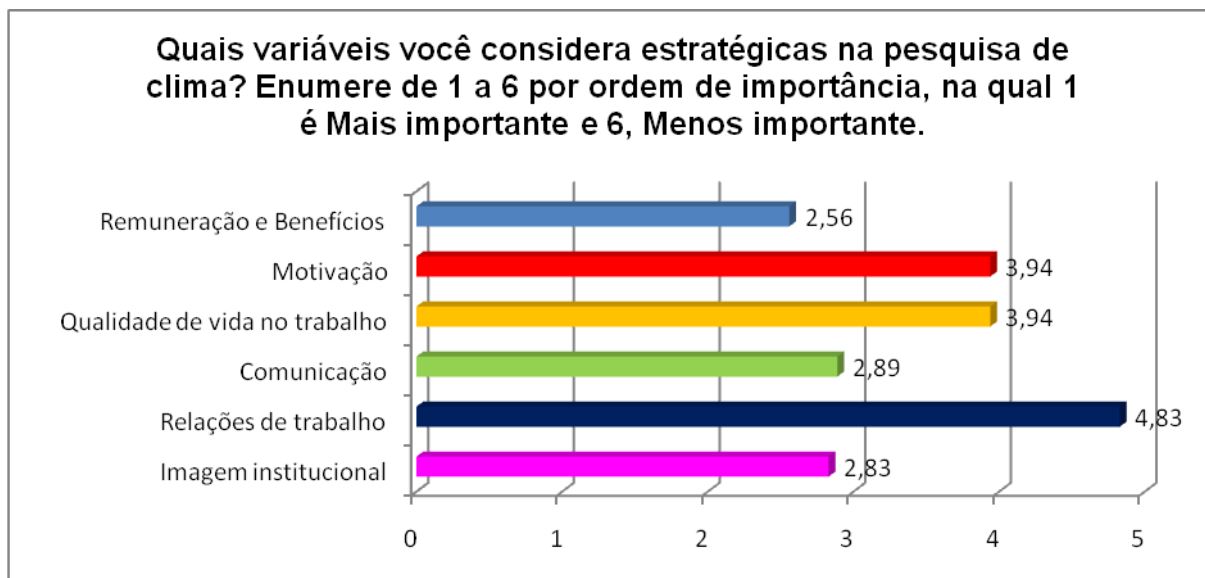
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 13 apresenta que 39,02% dos gestores frequentemente utilizam os resultados da pesquisa de clima para auxiliar na tomada de decisões do setor; 34,15% às vezes utilizam os resultados; 17,07% sempre utilizam os resultados; 4,88% raramente utilizam os resultados; e outros 4,88% nunca utilizam os resultados.

De acordo com Luz (2012, p. 23), as pesquisas de clima constituem “uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios”. Por meio delas, identificam-se variáveis importantes para a tomada de decisões gerenciais, cabendo aos gestores aprender a analisar indicadores com o menor índice de imprecisão, visando tomada de decisões acertivas.

Diante disso, observa-se que, se somados os percentuais de “frequentemente” e “sempre”, mais da metade dos gestores (56,09%) utilizam os resultados da pesquisa de clima para a tomada de decisões, demonstrando que a pesquisa é considerada uma ferramenta de gestão de pessoas e processos.

Gráfico 14 – Quais variáveis você considera estratégicas na pesquisa de clima? Enumere de 1 a 6 por ordem de importância, na qual 1 é Mais importante e 6, Menos importante.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A tabulação desta questão, representada pelo Gráfico 14, apresenta a forma ordenada, com média ponderada, do grau de importância de cada variável para o gestor respondente (conforme descrito no item 3.2 – Instrumento de coleta de dados). Observa-se que a variável com maior média é a “relações de trabalho”, com 4,83, e a variável com menor média é a “remuneração e benefícios”, com 2,56.

As Tabelas de 1 a 6, a seguir, apresentam como se deu o cálculo da média ponderada, seguindo recomendações de Toledo e Ovalle (1995).

Tabela 1 – Média ponderada da variável “Imagem institucional” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES

Número de ordem atribuído	Peso atribuído	Número de respondentes	Total (peso atribuído X número de respondentes)
1	6	6	36
2	5	2	10
3	4	2	8
4	3	6	18
5	2	10	20
6	1	10	10
Total	-	36	102
Média ponderada (soma TOTAL / soma RESPONDENTES)			2,83

Fonte: Elaborado pela autora (2014), a partir de Toledo e Ovalle (1995).

Tabela 2 – Média ponderada da variável “Relações de trabalho” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES

Número de ordem atribuído	Peso atribuído	Número de respondentes	Total (peso atribuído X número de respondentes)
1	6	19	114
2	5	3	15
3	4	7	28
4	3	4	12
5	2	2	4
6	1	1	1
Total	-	36	174
Média ponderada (soma TOTAL / soma RESPONDENTES)			4,83

Fonte: Elaborado pela autora (2014), a partir de Toledo e Ovalle (1995).

Tabela 3 – Média ponderada da variável “Comunicação” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES

Número de ordem atribuído	Peso atribuído	Número de respondentes	Total (peso atribuído X número de respondentes)
1	6	0	0
2	5	8	40
3	4	5	20
4	3	7	21
5	2	7	14

Continua...

Conclusão

6	1	9	9
Total	-	36	104
Média ponderada (soma TOTAL / soma RESPONDENTES)			2,89

Fonte: Elaborado pela autora (2014), a partir de Toledo e Ovalle (1995).

Tabela 4 – Média ponderada da variável “Qualidade de vida no trabalho” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES

Número de ordem atribuído	Peso atribuído	Número de respondentes	Total (peso atribuído X número de respondentes)
1	6	2	12
2	5	13	65
3	4	9	36
4	3	6	18
5	2	5	10
6	1	1	1
Total	-	36	142
Média ponderada (soma TOTAL / soma RESPONDENTES)			3,94

Fonte: Elaborado pela autora (2014), a partir de Toledo e Ovalle (1995).

Tabela 5 – Média ponderada da variável “Motivação” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES

Número de ordem atribuído	Peso atribuído	Número de respondentes	Total (peso atribuído X número de respondentes)
1	6	6	36
2	5	8	40
3	4	9	36
4	3	4	12
5	2	9	18
6	1	0	0
Total	-	36	142
Média ponderada (soma TOTAL / soma RESPONDENTES)			3,94

Fonte: Elaborado pela autora (2014), a partir de Toledo e Ovalle (1995).

Tabela 6 – Média ponderada da variável “Remuneração e Benefícios” da pesquisa de clima do Centro Universitário UNIVATES

Número de ordem atribuído	Peso atribuído	Número de respondentes	Total (peso atribuído X número de respondentes)
1	6	3	18
2	5	2	10
3	4	4	16
4	3	9	27
5	2	3	6
6	1	15	15
Total	-	36	92
Média ponderada (soma TOTAL / soma RESPONDENTES)			2,56

Fonte: Elaborado pela autora (2014), a partir de Toledo e Ovalle (1995).

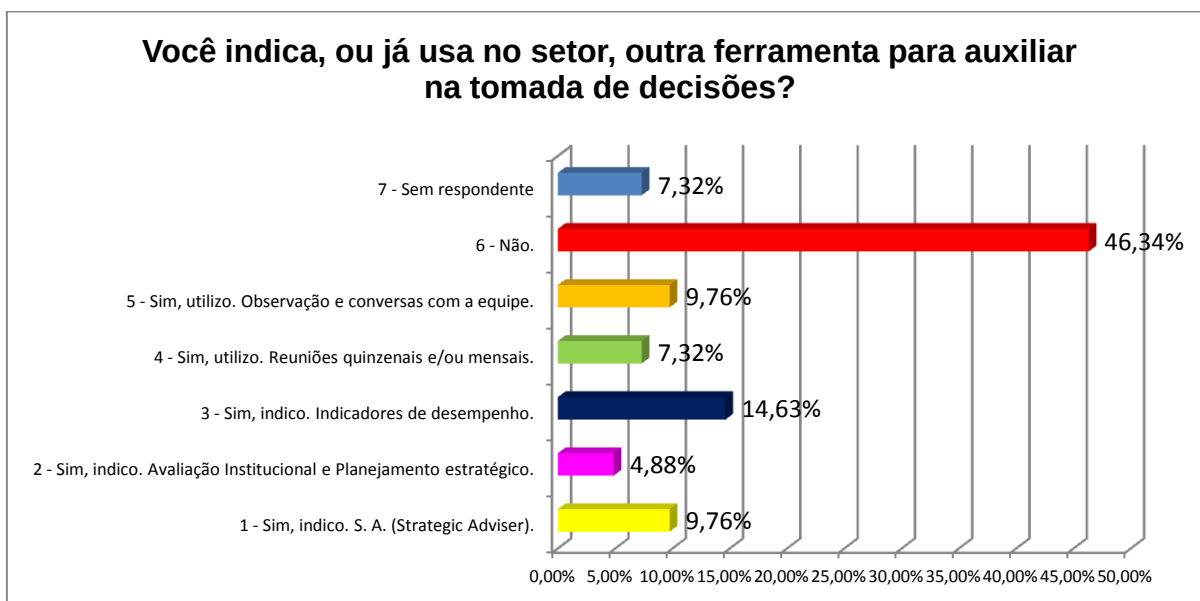
Conforme já mencionado, a variável “relações de trabalho” recebeu a maior média ponderada (4,83); seguida, com a mesma média de 3,94, por “qualidade de vida no trabalho” e “motivação”. Na sequência, destacam-se a variável “comunicação”, com média de 2,89; e “imagem institucional”, com média de 2,83; A variável “remuneração e benefícios”, com 2,56, representou a variável com menor média.

A variável “relações de trabalho” refere-se a vínculos estabelecidos entre o trabalhador e a empresa, bem como aos aspectos ambientais, ergonômicos e expectativas de carreira (KANAANE, 2009). Considerando a média obtida por meio das respostas dos gestores, observa-se que o Centro Universitário UNIVATES apresenta ambiente de trabalho propício ao bom relacionamento, ao trabalho em equipe, com reflexo na qualidade de vida no trabalho e na motivação dos funcionários, visto que tais variáveis também obtiveram destaque na média ponderada.

A variável que obteve menor média é a “remuneração e benefícios”. A remuneração diz respeito à recompensa em dinheiro que o funcionário recebe da organização, pelo cargo que exerce e serviços que presta. Já os benefícios correspondem às facilidades, conveniências, vantagens e serviços oferecidos aos funcionários (CHIAVENATO, 2009c). Considerando a média obtida, embora essa variável não apresenta muita influência na tomada de decisão dos gestores e a motivação, as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho destacaram-

se na pesquisa, recomenda-se à Instituição (re)avaliar o plano de remuneração e benefícios, visto que esta variável é importante para aumentar a força de atratividade da Instituição, promover o sentimento de valorização do profissional, estimular a co-responsabilidade e a busca pela competência, reforçando os vínculos do profissional com os propósitos do Centro Universitário UNIVATES.

Gráfico 15 – Você indica, ou já usa no setor, outra ferramenta para auxiliar na tomada de decisões?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

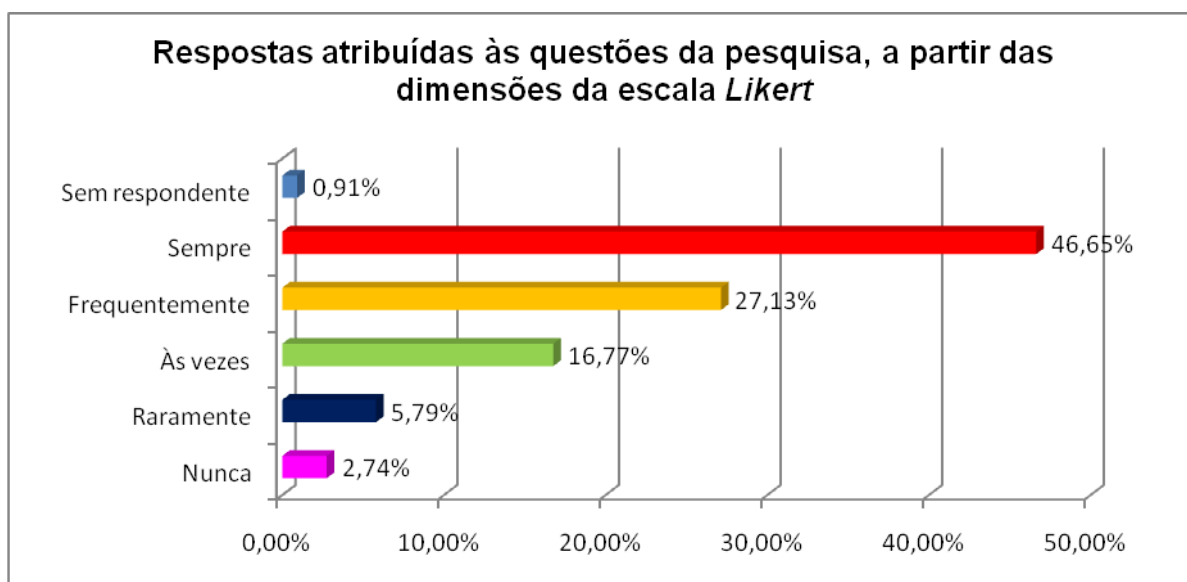
Dos gestores entrevistados, 46,34% não indicam, nem utilizam outra ferramenta para auxiliar na tomada de decisões; e 7,32% não responderam a questão. Se somados todos os demais percentuais têm-se 46,35%, que representam a utilização ou indicação de outra ferramenta para a tomada de decisão dos gestores. Entre elas, foi citado controle orçamentário, manual de processos e sistema Alfa; diálogo entre a equipe; pesquisa de satisfação do setor; indicadores internos; mensuração de indicadores específicos de setor; conversas com os funcionários; planejamento estratégico; reunião mensal; avaliação de desempenho; reuniões quinzenais e sistema de indicadores; avaliação institucional e simulação de cenários.

Observa-se que 46,34% não utilizam ou indicam outra ferramenta, e 46,35% utilizam ou indicam outra ferramenta para auxiliar na tomada de decisão. A pouca

diferença entre os percentuais sinaliza a importância da Instituição analisar essa questão de forma detalhada, identificando possibilidades de uso de mais ferramentas que possam auxiliar a tomada de decisão, apoiadas nas suas estratégias e cultura organizacional.

5.3 Síntese das respostas atribuídas às questões da pesquisa, a partir das dimensões da escala *Lickert*

Gráfico 16 – Respostas atribuídas às questões da pesquisa, a partir das dimensões da escala *Lickert*



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Por meio da tabulação da pesquisa, é possível observar que as três dimensões mais presentes nas respostas dos gestores referem-se a “sempre”, com 46,65%; seguida da dimensão “frequentemente”, com 27,13%; e “às vezes”, com 16,77%. Isso evidencia que a maioria dos gestores sempre e frequentemente utilizam os resultados da pesquisa de clima na tomada de decisões.

A dimensão “sempre”, que obteve o maior percentual, demonstra que além dos gestores utilizarem os resultados da pesquisa de clima na tomada de decisões, respondem a pesquisa, motivam a equipe a respondê-la, apresentam os resultados aos funcionários e acreditam que ela é uma ferramenta que auxilia no

desenvolvimento dos processos de gestão. Assim, observa-se comprometimento dos gestores com a melhoria contínua e com a satisfação, qualidade de vida e motivação dos liderados.

Por fim, se somados os percentuais das dimensões “sempre” e “frequentemente” têm-se 73,78%, revelando que a maioria dos gestores acredita na pesquisa de clima como ferramenta para análise do ambiente de trabalho, como oportunidade de sugestões de melhoria, como avaliação de ações implementadas em períodos anteriores e como subsídio para tomada de decisões.

6 CONCLUSÃO

Na perspectiva atual do mercado de trabalho, na qual a gestão de processos e de pessoas é estratégica para a sobrevivência das empresas, busca-se ferramentas que possam auxiliar na tomada de decisões, dentre as quais destaca-se a pesquisa de clima organizacional. Se adotada como um processo contínuo de gestão, a pesquisa de clima pode subsidiar planos estratégicos e acompanhamento de processos e pessoas, indicando caminhos para tomada de decisões gerenciais.

Dessa forma, os líderes precisam ter conhecimento da ferramenta, assim como do seu processo de desenvolvimento, uma vez que os resultados da pesquisa de clima não podem ser considerados somente dados estatísticos, obtidos a partir da tabulação das respostas, mas também fonte de informação para a tomada de decisões gerenciais. Nessa perspectiva, o objetivo principal deste trabalho é identificar se os resultados da pesquisa de clima influenciam as decisões dos gestores do Centro Universitário UNIVATES, por meio de uma pesquisa aplicada quanto à natureza, quantitativa quanto à abordagem do problema, exploratória com uma etapa descritiva quanto aos objetivos e bibliográfica, documental e de campo quanto aos procedimentos técnicos.

De forma geral, os gestores da Instituição estudada apresentam predominância do sexo feminino, faixa etária entre 36 a 40 anos, alto nível de escolaridade (92,68% possuem pós-graduação e 7,32%, ensino superior completo), entre 11 a 15 anos de tempo de serviço no Centro Universitário UNIVATES e entre 00 e 05 anos no cargo de liderança.

Das respostas solicitadas, evidencia-se que a pesquisa de clima é um instrumento utilizado pela maioria dos gestores para a tomada de decisão. Ao serem questionados sobre quais as variáveis mais estratégicas para a tomada de decisão, a maioria destacou a variável “relações de trabalho”, com média de 4,83, seguida das variáveis “motivação” e “qualidade de vida”, com a mesma média de 3,94. Observa-se, a partir das médias, que os gestores encontram ambiente e relações interpessoais propícias para o diálogo, favorecendo a tomada de decisão. Entretanto, as variáveis “comunicação”, “imagem institucional” e “remuneração e benefícios” apresentaram médias inferiores, de 2,89; 2,83; e 2,56, respectivamente.

A média baixa na variável “comunicação” é compreendida na medida em que alguns gestores responderam não ter acesso aos resultados da pesquisa de clima para tomada de decisão, sendo necessário pensar que, talvez, não possuam interesse em buscar saber. Se de um lado há ambiente e relações interpessoais propícias ao diálogo, por outro parece não haver troca de experiências ou disseminação de boas práticas de gestão. Diante desse resultado, recomenda-se à Instituição (re)avaliar os canais de comunicação interna e promover momentos de integração, para que estes gestores possam conhecer e utilizar os resultados da pesquisa e a forma de trabalho dos colegas, considerando que a maior parte deles adota e aprova os resultados da pesquisa de clima para tomada de decisões.

Em relação à variável “imagem institucional”, observa-se que ela pouco contribui na tomada de decisão do gestor, muito embora refere-se à sua integração e identificação com a Instituição, com os colegas de trabalho e com o tempo em que está atuando na função (KRAMER; FARIA, 2007). Destaca-se ainda, que essa integração e identificação é uma construção que reflete na imagem pessoal e institucional.

O resultado da variável “remuneração e benefícios” demonstra que ela também não apresenta muita influência na tomada de decisão dos gestores. Esse resultado, de acordo com Morin (2002), vem ao encontro de estudos organizacionais que têm evidenciado que a motivação, as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho ultrapassam a remuneração e os benefícios, efetivando-se por meio de outros fatores objetivos e subjetivos.

Nessa perspectiva, as decisões podem direcionar o Centro Universitário UNIVATES ao sucesso ou não, requerendo ferramentas de fácil acesso para gerarem informações confiáveis e canais de comunicação eficazes para que todos os gestores recebam os resultados da pesquisa de clima no mesmo momento.

Assim, ao concluir este trabalho de pesquisa, acreditando que todos os objetivos foram atendidos, e revelando que os gestores do Centro Universitário UNIVATES percebem a pesquisa de clima como uma fonte de informação para tomada de decisões, também acredita-se que as estruturas organizacionais são resultado de processos dinâmicos, com melhorias contínuas entre os diversos ambientes e atores, capazes de garantir competitividade e longevidade aos negócios.

REFERÊNCIAS

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica**: o projeto da pesquisa. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met05.htm>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Edilson Alves de; ARAÚJO, Paulo César de. **Leituras cartográficas e interpretações estatísticas**. Natal, RN: EDUFRN, 2008.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: Ibpex, 2011. *E-book*. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578388669/pages/_1>. Acesso em: 12 out. 2013.

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES. **Intranet**. Lajeado/RS. Disponível em: <<https://www.univates.br/intranet/>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

_____. **Museu de Ciências Naturais**. Lajeado/RS. Disponível em: <<https://www.univates.br/mcn/mcn>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

_____. **Serviços**: escritório de relações com o mercado. Lajeado/RS. Disponível em: <<https://www.univates.br/servicos/escritorio-de-relacoes-com-o-mercado>>. Acesso em: 11 fev. 2013.

_____. **Tecnovates**: objetivos. Lajeado/RS. Disponível em: <<https://www.univates.br/tecnovates/objetivos>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

_____. **Univates em números**. Lajeado/RS. Disponível em: <<https://www.univates.br/institucional/univates-em-numeros>>. Acesso em: 09 fev. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *E-book*. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/_1>. Acesso em: 05 out. 2013.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009a.

_____. **Administração de recursos humanos**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009b.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009c. *E-book*. Disponível em: <
http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428054/pages/_1>. Acesso em: 08 mar. 2014.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORREIO, Luciano F. da Silva; CORREIO, Adriana G. de Azevedo; CORREIO, Camila Fernanda A. da Silva. A pesquisa de clima organizacional como instrumento para condução da organização: o estudo de uma instituição financeira. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 21, 2º sem. 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. *E-book*. Disponível em: <
http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918277/pages/_1>. Acesso em: 10 maio 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa aplicada em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Camila Araújo; CORONADO, Ana Beatriz. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Administradores.com: o portal da administração**. 4 dez. 2008. Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida->

no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>. Acesso em: 12 out. 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista GVExecutivo**, v. 12, n. 1, p. 46-49, jan./jun. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Claudia Guimarães Pedro; MASCARENHAS, Mônica Cristina Karl; PINTO, Sylvia Regina Caldas Ferreira. **Ética e relações interpessoais entre servidores e terceirizados**. 2007. 129 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão de Pessoas) – Fundação Instituto de Administração (FIA), Brasília, 2007.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Brasília: UnB, 2003. (Série Planejamento de pesquisa nas ciências sociais). Disponível em: <<http://beco-do-bosque.net/XTextos/01Questionario.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. *E-book*. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918765/pages/_1>. Acesso em: 16 nov. 2013.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa, Sílabo, 2003.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2013.

KOPS, Lúcia Maria; COSTA E SILVA, Selma França da; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Interfaces, 2013. *E-book*. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127001/pages/-2>>. Acesso em: 06 out. 2013.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. *E-book*. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918772>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Jairo. A função do líder no compartilhamento e na troca de informações. **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**, 17 abri. 2014. Disponível em: <<http://www1.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/a-funcao-do-lider-no-compartilhamento-e-na-troca-de-informacoes>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. *E-book*. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574595/pages/-12>>. Acesso em: 06 out. 2013.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2009. *E-book*. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427866>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENEGON, Letícia F. (Org.). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. *E-book*. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574489/pages/-12>>. Acesso em: 15 set. 2013.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. In: WOOD JR., T. (Org.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13-32.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem institucional:** como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão:** das teorias da administração à gestão estratégica. 2. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2001. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578387945/pages/-2>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

PEÇA, Célia Maria Karpinski. Análise e interpretação de tabelas e gráficos estatísticos utilizando dados interdisciplinares. **Programa de Desenvolvimento Educacional**, UFRJ, 2008.

REBOUÇAS, Denise; LEGAY, Letícia Fortes; ABELHA, Lúcia. Satisfação com o trabalho e o impacto causado nos profissionais de saúde mental. **Revista de saúde pública**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 244-250, 2007.

ROBBINS, Sthepen P.; JUDGE, Thimoty A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055693/pages/-28>>. Acesso em: 17 set. 2013.

ROBBINS, Sthepen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003. E-book. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918833/pages/_1>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. E-book. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576052098/pages/_1>. Acesso em: 29 set. 2013.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

_____. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Jônatas R. CHA: conhecimento, habilidade e atitude. **Administradores.com:** o portal da administração. 01 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SÜSSEKIND, Arnaldo. Da relação de trabalho. **Revista TST**, Brasília, v. 75, n. 4, p. 17-24, out./dez. 2009.

TÁVORA, Tatiani. Carreira: maturidade profissional. **Santos City**, Santos, 23 set. 2010. Disponível em:
<<http://www.santoscit.com.br/index.asp?InCdSecao=6&InCdEditoria=12&InCdMateria=2676&Carreira:+Maturidade+Profissional>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TONET, Helena et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIRGILLITO, Salvatore Benito (Org.). **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de livre consentimento e esclarecimento

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Termo de livre consentimento e esclarecimento

A presente pesquisa sobre a Influência dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional vincula-se à Linha de Pesquisa na área de Recursos Humanos do Curso de Graduação em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES.

A mesma será aplicada aos gestores do Centro Universitário UNIVATES, situado na cidade de Lajeado/RS, com o objetivo de identificar se os resultados da pesquisa de clima organizacional influenciam suas decisões. As informações concedidas serão tratadas de forma profissional e ética.

Assim, desejo a autorização desta Instituição de Ensino para aplicar o questionário, considerando que se trata de uma pesquisa acadêmica, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Lajeado, 07 de março de 2014.

De acordo com o termo, manifesto concordância.

Centro Universitário UNIVATES

Aline Antonelo

Graduanda do Curso de Administração

APÊNDICE B – Pesquisa sobre a Influência dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional – semestre A/2014

PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – SEMESTRE A/2014

Questionário

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão da acadêmica Aline Antonelo, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, motivo pelo qual solicita-se a sua colaboração para o preenchimento do mesmo.

As respostas deverão expressar a sua opinião, sem a necessidade de identificar-se. Marque apenas uma alternativa em cada questão. Obrigada.

BLOCO 1 – Perfil profissional

1 – Sexo:

() Feminino

() Masculino

2 – Idade:

3 – Escolaridade:

() Ensino superior completo

() Pós-graduação (especialização - *Lato Sensu*)

() Pós-graduação (mestrado e/ou doutorado - *Stricto Sensu*)

4 – Tempo de trabalho no Centro Universitário UNIVATES:

5 – Tempo no cargo de gestor (liderança):

BLOCO 2 – Questionário**6 – Você costuma responder à pesquisa de clima?**

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nunca | ☐ Raramente | ☐ Às vezes |
| ☐ Frequentemente | ☐ Sempre | |

7 – Você motiva a sua equipe de trabalho a participar da pesquisa de clima?

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nunca | ☐ Raramente | ☐ Às vezes |
| ☐ Frequentemente | ☐ Sempre | |

8 – Na sua opinião, a pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia a gestão de pessoas?

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nunca | ☐ Raramente | ☐ Às vezes |
| ☐ Frequentemente | ☐ Sempre | |

9 – Os resultados da pesquisa de clima são apresentados pela Instituição e compartilhados entre os gestores dos setores?

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nunca | ☐ Raramente | ☐ Às vezes |
| ☐ Frequentemente | ☐ Sempre | |

10 – Você tem acesso aos resultados da pesquisa de clima para uso no desenvolvimento da gestão de processos e pessoas?

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nunca | ☐ Raramente | ☐ Às vezes |
| ☐ Frequentemente | ☐ Sempre | |

11 – Você apresenta os resultados da pesquisa para sua equipe de trabalho?

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nunca | ☐ Raramente | ☐ Às vezes |
| ☐ Frequentemente | ☐ Sempre | |

12 – Você acredita que os resultados da pesquisa de clima são utilizados pela maioria dos gestores da Instituição?

- () Nunca () Raramente () Às vezes
() Frequentemente () Sempre

13 – Você utiliza os resultados da pesquisa de clima para auxiliar na tomada de decisões do setor?

- () Nunca () Raramente () Às vezes
() Frequentemente () Sempre

14 – Quais variáveis você considera estratégicas na pesquisa de clima?

Enumere de 1 a 6 por ordem de importância, na qual 1 é Mais importante e 6, Menos importante.

- () Imagem institucional
() Relações de trabalho
() Comunicação
() Qualidade de vida no trabalho
() Motivação
() Remuneração e Benefícios

15 – Você indica, ou já usa, no setor outra ferramenta para auxiliar na tomada de decisões?

- () Sim, indico. Qual? _____
() Sim, uso outra ferramenta. Qual? _____
() Não

ANEXOS

ANEXO A – Lista de setores pesquisados



SETORES

	SETOR	NOMENCLATURA UTILIZADA*
1	Recursos Humanos	Gerente
2	Núcleo de Apoio Pedagógico	Coordenadora
3	Núcleo de Educação à Distância	Coordenadora
4	Controladoria	Gerente
5	Engenharia e Manutenção	Gerente
6	Núcleo de Tecnologia da Informação	Gerente
7	Compras	Gerente
8	Núcleo de Negociações	Coordenador
9	Planejamento	Coordenador
10	Setor de Comunicação e Marketing	Gerente
11	Estúdio de Rádio	Coordenador
12	Tecnovates	Coordenador
13	Secretaria Geral Secretaria Geral: subdivisão Processo Seletivo e Proficiências	Gerente Coordenadora
14	Arquivo Central	Gerente
15	Processos	Coordenadora
16	Central de Carreiras	Coordenadora
17	Laboratórios Acadêmicos	Coordenadora
18	Laboratório de Informática	Coordenador
19	Centro de Gestão Organizacional	Diretora do Centro
20	Centro de Educação Profissional	Diretora Coordenadora
21	Centro de Ciências Humanas e Jurídicas	Diretora do Centro
22	Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas	Diretor do Centro
23	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde Centro de Ciências Biológicas e da Saúde: subdivisão Clínica Escola	Diretora do Centro
24	Biblioteca	Gerente
25	Atendimento ao Professor e Audiovisuais	Coordenador
26	Atendimento ao Aluno	Gerente
27	Agência Experimental de Comunicação	Coordenador
28	Serviço de Assistência Jurídica (SAJUR)	Coordenador
29	Complexo Esportivo	Coordenador

Continua...

Conclusão

	SETOR	NOMENCLATURA UTILIZADA*
30	Secretaria de Pós-Graduação e Pesquisa	Coordenadora
31	Secretaria de Extensão / CTTI / Gastronomia	Coordenadora
32	Núcleo de Cultura	Gerente
33	Museu de Ciências Naturais	Coordenadora
34	Inovates	Coordenador
35	Escritório de Relações com o Mercado (ERM)	Gerente
36	Editora	Coordenadora
37	Centro de Informações Hidrometeorológicas	Coordenadora
38	Secretaria Executiva da Reitoria	Secretária Executiva – Chefe de Gabinete
39	Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari (CODEVAT)	Coordenadora
40	Assessoria para Assuntos Interinstitucionais	Gerente
41	Assessoria Jurídica	Gerente
42	Unianálises	Gerente
Total		42 setores

* Independente da nomenclatura (Coordenador, Gerente, Diretor de centro ou Secretária executiva), todos são considerados gestores do Centro Universitário UNIVATES.

Fonte: Setor Planejamento – subdivisão Banco de Dados Regional; setor Recursos Humanos, Univates, 2014.