

Nas últimas décadas, as organizações têm mostrado um interesse crescente por escalas organizacionais para lhes auxiliar no diagnóstico de eventuais problemas em seus ambientes de trabalho. Por meio desses instrumentos, os gestores podem tomar decisões e desenhar intervenções para modificar comportamentos e melhorar o desempenho de seus colaboradores (KINPARA; LAROS, 2014). Neste contexto, Menezes e Gomes (2010) apontam o estudo do clima organizacional (CLO) como um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional, e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações.

Gilson Brito Alves Lima
Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas
Julio Vieira Neto
Annibal Parracho Sant'anna
Marcia de Freitas Siqueira Sadok Menna Barreto
Sávio Luís Oliveira da Silva

Análise da influência do clima organizacional na satisfação discente: o caso de uma instituição de ensino superior no Rio de Janeiro

Analysis of the influence of organizational climate in student satisfaction: the case of an institution of higher education in Rio de Janeiro

GILSON BRITO ALVES LIMA*

OSVALDO LUIZ GONÇALVES QUELHAS**

JULIO VIEIRA NETO***

ANNIBAL PARRACHO SANT'ANNA****

MARCIA DE FREITAS SIQUEIRA SADOK MENNA BARRETO*****

SÁVIO LUÍS OLIVEIRA DA SILVA*****

Resumo

Diante das exigências do Ministério de Educação do Brasil, as instituições de ensino superior necessitam de processos de autoavaliação institucional bem definidos. As pesquisas de Clima Organizacional enquadram-se neste escopo de avaliações, pois são capazes de fornecer diagnósticos importantes

* Doutorado em Engenharia de Produção; Professor na Universidade Federal Fluminense; E-mail: gilson@latec.uff.br

** Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE; Professor na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense; E-mail: quelhas@latec.uff.br

*** Doutorado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense; Professor na Universidade Federal Fluminense, Departamento de Ciências Contábeis; E-mail: julio@latec.uff.br

**** Doutorado em Statistics pela University of California, Berkeley, Mestrado em Matemática pelo Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada; Professor na Universidade Federal Fluminense; E-mail: annibal.parracho@gmail.com

***** Mestre em Ciência da Computação, Doutoranda em Sistemas de Gestão Sustentável pela Universidade Federal Fluminense; E-mail: marciasadok@id.uff.br

***** Mestrado em Sistemas de Gestão, Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense; E-mail: savio.academico@gmail.com

para a gestão estratégica das instituições. Funcionários administrativos e docentes satisfeitos estarão mais aptos a oferecer qualidade, impactando positivamente a satisfação dos clientes. Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar os resultados de pesquisa de Clima Organizacional realizada em uma instituição de ensino superior no estado do Rio de Janeiro, e comparar com pesquisa de satisfação discente realizada na mesma Instituição. Para tanto, realizou-se uma análise secundária de dados, baseada nas pesquisas de Clima Organizacional e satisfação discente realizadas por empresas terceirizadas pela instituição. Constatou-se que o alto nível de satisfação discente condiz com bom clima organizacional da Instituição, especialmente com a satisfação do corpo docente e da gestão acadêmica.

Palavras-chave: Educação superior. Avaliação institucional. Clima organizacional.

Abstract

Faced with the requirements of the Ministry of Education of Brazil, Higher Education Institutions need well defined institutional self-evaluation processes. The Organizational Climate surveys fall within this scope of evaluations, since they are capable of providing important diagnoses for the strategic management of institutions. Satisfied administrative staff and teachers will be better able to offer quality, positively impacting customer satisfaction. Thus, this study aims to analyze the results of an Organizational Climate survey conducted at a Higher Education institution in the State of Rio de Janeiro, and compare it with a student satisfaction survey conducted at the same Institution. For this, a secondary data analysis was performed, based on the surveys of Organizational Climate and student satisfaction performed by companies outsourced by the institution. It was verified that the high level of student satisfaction corresponds to the good organizational climate of the institution, especially with the satisfaction of the faculty and academic management.

Keywords: College education. Institutional evaluation. Organizational climate.

Introdução

O investimento no capital humano tornou-se um diferencial competitivo e de qualidade para as organizações, públicas ou privadas, transformando-se em um de seus objetivos estratégicos, pois o progresso das mesmas em termos de gestão exige que elas atuem com ênfase nas pessoas que as compõem (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014). Estudiosos de diversas áreas ocuparam-se da pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, a interação entre indivíduos, fatores que impulsionavam ou desestimulavam a realização das atividades, e a influência do fator humano na produtividade e

no desempenho organizacional (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012).

Nas últimas décadas, as organizações têm mostrado um interesse crescente por escalas organizacionais para lhes auxiliar no diagnóstico de eventuais problemas em seus ambientes de trabalho. Por meio desses instrumentos, os gestores podem tomar decisões e desenhar intervenções para modificar comportamentos e melhorar o desempenho de seus colaboradores (KINPARA; LAROS, 2014). Neste contexto, Menezes e Gomes (2010) apontam o estudo do clima organizacional (CLO) como um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional, e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações.

A pesquisa de CLO é uma ferramenta muito utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando à melhoria do ambiente de trabalho (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013). Para esses autores, as percepções sobre o CLO podem influenciar, entre outras variáveis, o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade.

No contexto universitário, o crescente número de investigações que possuem por objeto o CLO, além de demonstrar a importância desta temática, salienta também uma preocupação evidente com relação à melhoria das condições de trabalho e à influência de fatores ambientais para o desempenho e a qualidade do ensino superior (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012). Os autores ainda defendem a gestão do CLO nas instituições de ensino superior (IES) como uma referência para o processo de gestão universitária, pois, segundo eles, os indicadores ou dimensões abordadas por este viés fornecem informações que são fundamentais a qualquer nível gerencial, e as percepções e sugestões dos indivíduos tornam-se a base de dados que retroalimenta o sistema institucional.

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise descritiva dos resultados obtidos em uma pesquisa de CLO, realizada em uma IES situada no Estado do Rio de Janeiro, e comparar com uma pesquisa de satisfação dos discentes realizada na mesma IES.

Revisão de literatura

Clima organizacional

Os fenômenos organizacionais transitam pela cultura da organização - valores e crenças intrínsecos, muitas vezes não percebidos - e pelo clima manifestado em dado período de tempo, que recebe a influência das lideranças e dos processos de mudança internos e externos experimentados (SANTIAGO; TURRINI, 2015). O clima e a cultura organizacional oferecem perspectivas sobrepostas para a compreensão de experiências que as pessoas vivenciam em ambientes organizacionais (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Segundo Rocha, Pelogio e Añez (2013), alguns autores chegam a citar clima e cultura como sinônimos, talvez por serem elementos

de um mesmo cenário – a organização. Pode-se comprovar que os dois são elementos deste cenário comum, mas não de um mesmo acontecimento. O clima é uma expressão da cultura organizacional e ambos os conceitos não devem ser confundidos (SILVA; BARBOSA, 2016).

Apesar da proximidade conceitual entre os temas, é praticamente consensual que clima e cultura organizacionais se inter-relacionam, ao passo que as práticas e valores normativos vigentes na empresa influenciarão na concepção de um ambiente apreendido pelos funcionários (MENEZES; GOMES, 2010). Na concepção de Santiago e Turrini (2015), clima é a parte perceptível, mensurável da cultura organizacional, enquanto a cultura, por estar mais no cerne, retrata um aspecto mais profundo e difícil de ser mensurado.

Entende-se por CLO o conjunto de percepções, conceitos e sentimentos compartilhados pelos colaboradores a respeito da organização e que afetam, de maneira positiva ou negativa, a forma como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011). É uma condição temporária, formada por meio dos significados construídos pelos indivíduos, que guiam suas decisões e ações no ambiente organizacional, e corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações (MENEZES; GOMES, 2010). É importante conhecer o CLO para compreender a importância do sentimento que as pessoas têm sobre a empresa e o impacto que causa sobre os funcionários (SILVA; BARBOSA, 2016).

O termo CLO é bastante difundido, inclusive, quando se analisa seu surgimento como ramo de interesse da pesquisa em administração. Isto ocorre porque vários pesquisadores do comportamento humano nas organizações já tratavam do tema, mesmo que de maneira implícita, desde os anos 30 do século XX (ROCHA; PELOGLO; AÑEZ, 2013). Ainda que a teoria em torno desse constructo não esteja clara, o uso do conceito CLO tornou-se muito difundido como prática organizacional, sendo inegável sua relação prática com o desempenho da organização (KINPARA; LAROS, 2014).

A percepção sobre o clima é, assim, formada com base na interação entre características pessoais e organizacionais, sendo constituída por valores situacionais específicos relacionados aos aspectos da organização que são mais significativos para os sujeitos (MENEZES; GOMES, 2010). Para esses autores, o CLO pode ser visto como uma avaliação sumária de eventos baseados na interação entre eventos reais e a percepção destes por parte dos funcionários. A existência de um clima de trabalho agradável, que propicie trocas internas sadias e harmoniosas, facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns, que são a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho (SILVA; BARBOSA, 2016).

O estudo do CLO, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos indivíduos, pode ser considerado um diagnóstico da

instituição, especialmente pelo seu valor prático na adoção de novas estratégias administrativas, transmitindo aos dirigentes uma visão mais ampla da organização, e não apenas uma simples interpretação de dados (ROCHA; PELOGLO; AÑEZ, 2013). De acordo com Santos e Vásquez (2012), a pesquisa de CLO apresenta como vantagem a possibilidade de analisar diversos fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho e às condições laborais existentes (dificuldades, pontos fortes ou fracos), com base na percepção dos colaboradores, que são os principais agentes afetados ou beneficiados por tais condições. Ainda segundo tais autores, além de detectar as forças e fraquezas da organização, a análise do CLO denota uma oportunidade para a participação dos colaboradores no processo, no desenho e implantação de soluções, e também cria condições para a motivação pessoal, o que, por sua vez, contribuirá para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de garantia da qualidade e, diretamente, terá reflexos na satisfação dos clientes e no êxito das companhias.

O grande uso de pesquisas de CLO por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização (MENEZES; GOMES, 2010). No entanto, esta ferramenta é apenas uma das etapas da gestão do CLO. Para haver gestão do clima, é preciso realizar mudanças perceptíveis aos trabalhadores a partir do diagnóstico dessas pesquisas (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013). Para Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), as necessidades e motivos individuais formam o ambiente de trabalho (clima), e se o CLO estiver propício à satisfação das necessidades de seus membros, a eficiência da organização pode ser aumentada pelo grau de motivação dos colaboradores.

A literatura apresenta estudos anteriores, com o intuito de utilizar a pesquisa de CLO como instrumento de avaliação da qualidade nas IES, onde os autores apresentaram um novo modelo para a avaliação e comprovaram a confiabilidade do instrumento, salientando ainda que os resultados encontrados possibilitaram a elaboração de planos de ação, os quais auxiliaram as autoridades e contribuíram para a melhoria do desempenho institucional na faculdade pesquisada (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012).

A IES que é objeto de estudo neste trabalho valoriza a pesquisa de CLO, preparando planos de ações para a melhoria contínua deste clima, que se reflete na satisfação dos alunos dessa instituição.

As instituições de ensino superior (IES)

A educação superior na América Latina está marcada por contrastes culturais, heterogeneidade e desigualdade latente (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012). Tais contrastes se devem, segundo esses autores, às características e traços culturais marcantes de cada país que são refletidos diretamente na educação e na maneira pela qual ela se desenvolve, conduzindo à

heterogeneidade na autonomia estatal dos sistemas de gestão, nas modalidades de acesso e no perfil da formação.

O rápido crescimento do número de IES citado por Lamarra (2010), que se ampliou de 75, em 1950, para aproximadamente 3000 até 2010, assim como o aumento expressivo no número de matrículas no mesmo período – de 276 mil para 15 milhões – suscita o surgimento de uma grande preocupação entre os países latino-americanos com relação à disparidade existente nos níveis de qualidade das IES (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012). Nos últimos anos, o número de matrículas em cursos presenciais das IES públicas e privadas no Brasil cresceu 129%, sendo que, em 2013, período mais recente do levantamento, o aumento chegou a 3,8%. Com relação aos cursos tecnológicos de nível superior, de 2009 a 2013, as matrículas tiveram um aumento de 26,4%, sendo que, em 2013, o crescimento ficou em 2,2%, distribuídos em 1,2% na rede privada e 6,2% na pública (SEMESP, 2015).

Atualmente, os sistemas de avaliação da qualidade do ensino superior na América Latina ainda estão longe de serem considerados acabados, carecem de melhorias e de um processo contínuo de reajustes, promovido por meio do debate científico, político e pela integração, de maneira que a busca pela qualidade seja um objetivo comum alcançado pela construção de conhecimentos e a troca de experiências entre as nações (DIAS SOBRINHO, 2008). Conforme salientam Ferreira e Tenório (2010), a construção de instrumentos e indicadores de qualidade é de suma importância para promover a sintonia entre aspectos qualitativos e quantitativos que possam traduzir os temas objetivos da realidade. Apreender as representações, concepções e interesses em jogo, em prol do delineamento de um processo de mão dupla objetiva que favoreça a gestão e a tomada de decisões, também é considerado pelos autores como elemento-chave neste processo.

Em abril de 2004, foi criado pelo Ministério da Educação (MEC) o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que, segundo a Lei 10.861 de 2004, tem o seguinte objetivo:

Art.1o Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art 9o, VI, VIII e IX, da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Com base no Art. 11 da mesma lei, a IES constituiu a Comissão Própria de Avaliação (CPA) que tem, como objetivo, sistematizar os processos de avaliação internos da instituição, nos quais se encontram a pesquisa de satisfação discente e a pesquisa de CLO.

No entanto, não existe uma metodologia única para a avaliação em organizações de ensino e, talvez, um dos maiores desafios da atualidade seja captar as preocupações ou percepções pessoais com relação ao que se quer avaliar, e principalmente os problemas reais apresentados (SANTOS;

VÁSQUEZ, 2012). As pesquisas de CLO permitem o levantamento de informações sobre o ambiente institucional por meio da participação de diversos atores que compõem a comunidade acadêmica, valorando suas percepções com vista à realização de uma análise fidedigna da IES. A literatura apresenta alguns estudos prévios de CLO como, por exemplo, os aplicados junto ao corpo docente (VEGA; PARTIDO; RIVERA, 2005), ao corpo discente (STEFANO; KOZALKA; ZAMPIER, 2014; BERMUDEZ-APONTE; ORTIZ; RIVERA, 2015), aos funcionários técnico-administrativos (PECINO-MEDINA et al, 2015; RODRIGUES et al, 2016; SILVA; BARBOSA, 2016) e também nas bibliotecas universitárias (SILVA; AZEVEDO; PINHO, 2015; YAMINFIROOZ; NOOSHINFARD; SIAMIAN, 2015).

Conforme SORDI e LUDKE (2009, p. 318),

Rompem-se as fronteiras da sala de aula e o foco exclusivo nos alunos e observa-se que a avaliação começa a ser praticada em larga escala buscando reunir subsídios que orientem os sistemas educativos que passam a assumir importante protagonismo, inclusive na indução das escolas a um determinado padrão de qualidade.

Desse modo, quando a IES utiliza recursos de avaliação, ela é capaz de encontrar medidas para ofertar um maior conforto e um ensino de qualidade, garantindo uma maior satisfação de seus alunos, diminuindo o desencontro entre a expectativa do estudante e o que a instituição oferece.

Método de pesquisa

O presente trabalho é uma análise secundária de dados (LEVIN; FOX, 2004), pois se baseou em pesquisas anteriormente realizadas em uma IES situada no Estado do Rio de Janeiro. As pesquisas foram realizadas por empresas distintas, consolidadas e com vasta experiência neste segmento. Vale salientar que ambos os levantamentos foram realizados em 2016, e que a IES objeto deste estudo tem por prática a terceirização dos processos de avaliação institucional.

Amostra da pesquisa de CLO

Os participantes da pesquisa de CLO constituem uma amostra de 245 funcionários da IES estudada, subdivididos em quatro setores, sendo 106 funcionários administrativos operacionais, 22 gestores administrativos, 100 docentes e 17 gestores acadêmicos.

Vale ressaltar que a amostra compunha 89% do universo a ser estudado e todos que participaram da pesquisa o fizeram de forma voluntária.

Amostra da pesquisa de satisfação discente (SD)

A pesquisa contou com a resposta voluntária de 1 163 alunos de diversos

curso da IES. Tal amostra representa 43,3% do total de alunos– Instrumento da Pesquisa de CLO

O instrumento desta pesquisa constitui um questionário para estudo de CLO. Tal questionário foi elaborado pela empresa realizadora da pesquisa, em conjunto com os gestores da IES estudada. Era composto por 42 questões, sendo 4 discursivas, 4 específicas (Missão e Visão, Canais de Comunicação, Benefícios e Programas Institucionais) e 34 questões objetivas divididas em 10 dimensões: Ambiente de Trabalho, Organização do Trabalho, Recompensas Não-Financeiras, Comunicação e Integração, Liderança, Educação e Treinamento, Imagem, Processo Decisório, Salários e Benefícios e Qualidade.

Foi utilizada uma escala do tipo Likert, com cinco pontos, que variavam de “discordo sempre” (ou totalmente insatisfeito) a “concordo sempre” (ou totalmente satisfeito). Para as alternativas de respostas, foi utilizada uma numeração de 1 a 5, sendo 1 o extremo negativo e 5 o extremo positivo da escala. Como alternativa de resposta, também foi apresentada a opção “não se aplica”, caso o respondente não tivesse conhecimento ou não quisesse responder à determinada questão.

Instrumento da pesquisa de SD

O instrumento desta pesquisa constitui um questionário com 44 questões, dividido em duas dimensões: aspectos referentes à IES, com 22 questões, e aspectos referentes ao curso, com 22 questões. Assim como na pesquisa de CLO, o instrumento foi elaborado pela empresa realizadora da pesquisa, em conjunto com os gestores da IES estudada.

Foi utilizada uma escala do tipo Likert de 1 (discordância total) a 6 (concordância total). Foram agrupados os níveis 1, 2 e 3 como “insatisfeitos” e os níveis 4, 5 e 6 como “satisfeitos”. Também foi apresentada a alternativa “não sei”, caso o aluno não soubesse opinar.

Procedimentos da pesquisa de CLO

Esta pesquisa foi realizada na internet, e cada funcionário recebeu um cadastro como usuário e uma senha aleatória para acessar as questões de forma anônima. Como já descrito no item 4.1, não era obrigatória a participação na pesquisa, sendo então todas as respostas coletadas obtidas de forma voluntária.

Para garantir uma melhor compreensão do instrumento por parte dos participantes, foi apresentado um texto introdutório explicando o objetivo da pesquisa, a sua importância para os funcionários e para a empresa e também como utilizar a escala numérica para as respostas.

Procedimentos da pesquisa de SD

Esta pesquisa também foi realizada na internet, e cada aluno recebeu

um cadastro como usuário (número de matrícula) e uma senha (sua data de nascimento) para acessar as questões de forma anônima. Como já descrito no item 3.2, a participação dos alunos foi voluntária.

Para possibilitar que os resultados obtidos fornecessem informações relevantes na pesquisa dos discentes, foi apresentado um texto introdutório, explicando o objetivo da pesquisa e, também, como utilizar a escala numérica para as respostas.

Análise dos resultados

A análise descritiva dos resultados, realizada neste trabalho, baseou-se nos resultados das pesquisas de CLO e de SD.

Primeiramente será feita a análise da pesquisa de CLO. Esta análise será seguida pela análise da pesquisa de SD. A análise separada das duas pesquisas visa a facilitar o melhor entendimento das análises de dados. Em uma etapa posterior será realizada a correlação entre elas.

Análise da pesquisa de CLO

Os dados coletados através da escala numérica tipo Likert de 1 a 5 foram transformados em valores percentuais, realizando a média aritmética simples dos percentuais, segundo as seguintes proporções: reposta 1 (0% de satisfação), 2 (25% de satisfação), 3 (50% de satisfação), 4 (75% de satisfação), 5 (100% de satisfação). Desta forma, a cada item do questionário era atribuído um valor percentual, indicando o nível de satisfação com o respectivo item.

A Tabela 1 descreve as dimensões avaliadas pelo questionário e a legenda com os índices percentuais de satisfação dos respondentes. A classificação destes índices de satisfação em Muito Alto ($\geq 80\%$), Alto (65-80%), Razoável (50-65%) e Baixo ($\leq 50\%$) foi estabelecida segundo critério da empresa realizadora da pesquisa.

Tabela 1 - Dimensões avaliadas no questionário e legenda com os índices de satisfação dos respondentes (%)

Satisfação (%)	Dimensões avaliadas no questionário
$\geq 80\%$	Ambiente de Trabalho (AMB. TRAB.) Organização do Trabalho (ORG. T.)
65-80%	Recompensas Não-financeiras (REC. NF) Comunicação (COM) Liderança
50-65%	Educação e Treinamento (E & T) Imagem da Empresa Processo Decisório (PROC. DEC.)
$< 50\%$	Salários e Benefícios (S & B) Qualidade (QUAL.)

Fonte: os autores

Torna-se importante, a partir deste momento, subdividir o instrumento de pesquisa em 3 partes, a fim de facilitar a análise descritiva dos resultados. Primeiramente será feita a análise das 34 questões objetivas, seguida da análise das 4 questões específicas e, por fim, da análise das 4 questões discursivas.

Análise das questões objetivas

A seguir, na Tabela 2, estão relacionados os 34 itens referentes às questões objetivas da pesquisa (subdivididos de acordo com as dimensões pesquisadas) e seus respectivos índices de satisfação. Estes dados referem-se à média global obtida pelas respostas dos 245 respondentes, ainda sem considerar a subdivisão por setores, e estão organizados segundo a legenda da Tabela 1.

Tabela 2 – Itens avaliados e seus respectivos índices de satisfação, de acordo com a média global

Item avaliado / dimensão / média global			Satisfação (%)
<i>Nº de Pesquisados</i>			245
AMB. TRAB.	01	Condições de higiene e limpeza do local de trabalho são satisfatórias.	92,4
	02	A maneira como estão distribuídos os móveis e equipamentos é adequada.	81,4
	03	A Instituição se preocupa com a segurança no trabalho.	73,1
	04	As condições físicas do ambiente de trabalho são adequadas.	84,2
	05	A Instituição conta com infraestrutura adequada (salas, etc).	92,7
ORG. T.	06	Tarefas e prazos a cumprir adequados para trabalhar com qualidade.	82,2
	07	Disponho do material e equipamentos necessários ao trabalho.	85,4
	10	A jornada de trabalho permite equilibrar vida pessoal e profissional.	69,9
REC. NF	08	Me sinto reconhecido e valorizado pelo meu trabalho na Instituição.	64,9
	09	Percebo possibilidades de crescimento profissional na Instituição.	60,1
	11	A Instituição se preocupa com a qualidade de vida no trabalho.	66,8
COM	12	As pessoas no meu setor trabalham como equipe, há cooperação.	77,3
	13	As informações comunicadas pela Instituição são claras e objetivas.	74,3
LIDERANÇA	14	Minha Liderança aceita críticas e sugestões da equipe.	72,7
	15	Minha Liderança avalia meu trabalho e me orienta s/ como melhorar.	71,3
	16	Minha Liderança está preparada e capacitada para o cargo.	76,6
	17	Minha Liderança estimula a criatividade e a iniciativa.	72,3
	18	Minha Liderança trabalha com a equipe na solução dos problemas.	75,7
E & T	19	Para minhas atividades, considero suficiente o treinamento recebido.	66,3
	20	Sou incentivado por minha Liderança a participar de treinamentos.	73,4
	21	Aplico em meu dia-a-dia conhecimentos obtidos dos treinamentos.	69,7
IMAGEM	22	Estou satisfeito por trabalhar nesta Instituição.	83,1
	23	Recomendo esta Instituição como um bom local de trabalho.	83,4
	24	A Instituição valoriza aspectos comunitários, responsabilidade social.	88,5

PROC. DEC.	25	Percebo que nesta Instituição o que é dito é feito.	68,3
	26	Tenho oportunidade de opinar s/ assuntos importantes de trabalho.	68,9
	27	A Instituição informa os funcionários sobre os resultados obtidos.	72,7
	28	Conheço as metas e objetivos planejados pela Instituição.	67,8
S & B	29	Os salários praticados acompanham o padrão de mercado.	48,0
	30	Sou remunerado adequadamente p/ serviço que faço na Instituição.	48,9
	31	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Instituição.	43,1
QUAL.	32	Os setores se preocupam em atender bem as demais áreas.	68,8
	33	Nossos clientes são atendidos de maneira satisfatória.	84,5
	34	A Gestão da Unidade está contribuindo para melhorar a Instituição.	75,6
	Média Global		

Fonte: os autores

Observa-se alto índice de satisfação dos respondentes ($\geq 80\%$) com o Ambiente de Trabalho, Organização do Trabalho e Imagem da empresa, segundo dados da Tabela 1. Também é possível observar, segundo estes dados, os menores índices de satisfação ($<50\%$) referentes a Salários e Benefícios. Percebe-se que o índice geral de satisfação é alto (73,1%), baseado na Média Global dos respondentes.

Na Tabela 3, a análise da satisfação já aparece de forma compartimentalizada por cargos ocupados pelos respondentes. De acordo com a legenda da Tabela 1, é possível identificar os maiores níveis de satisfação ($>80\%$) entre os Docentes e os Gestores Acadêmicos, enquanto que níveis razoáveis de satisfação (50-65%) foram identificados na maioria das respostas do setor Administrativo Operacional. A dimensão "Salários e Benefícios" registra, mais uma vez, os menores índices de satisfação, corroborando com os dados da Tabela 2. No entanto, segundo dados da Tabela 3, estes índices concentram-se entre os setores Administrativo Operacional e de Gestão Administrativa.

Tabela 3 – Itens avaliados e seus respectivos índices de satisfação (%), de acordo com a os cargos ocupados pelos respondentes

Item avaliado / dimensão / cargo		Adm. Operac.	Docentes	Gestão acad.	Gestão Adm.	
<i>Nº de Pesquisados</i>		106	100	17	22	
AMB. TRAB.	01	Condições de higiene e limpeza do local de trabalho são satisfatórias.	87,5	97,2	95,6	92,0
	02	A maneira como estão distribuídos os móveis e equipamentos é adequada.	70,8	91,6	82,4	86,4
	03	A Instituição se preocupa com a segurança no trabalho.	60,0	87,5	82,4	64,3
	04	As condições físicas do ambiente de trabalho são adequadas.	78,4	89,4	83,8	89,3
	05	A Instituição conta com infraestrutura adequada (salas, etc).	89,4	95,2	95,6	95,2

ORG. T.	06	Tarefas e prazos a cumprir adequados para trabalhar com qualidade.	76,2	91,2	75,0	75,0
	07	Disponho do material e equipamentos necessários ao trabalho.	78,1	93,4	88,2	82,1
	10	A jornada de trabalho permite equilibrar vida pessoal e profissional.	56,1	83,8	77,9	67,0
REC. NF	08	Me sinto reconhecido e valorizado pelo meu trabalho na Instituição.	54,2	76,5	76,5	53,6
	09	Percebo possibilidades de crescimento profissional na Instituição.	50,7	70,2	70,0	53,4
	11	A Instituição se preocupa com a qualidade de vida no trabalho.	51,9	82,6	79,4	56,8
COM	12	As pessoas no meu setor trabalham como equipe, há cooperação.	67,1	84,8	94,1	78,6
	13	As informações comunicadas pela Instituição são claras e objetivas.	65,2	84,8	66,2	76,2
LIDERANÇA	14	Minha Liderança aceita críticas e sugestões da equipe.	57,5	87,8	82,4	70,2
	15	Minha Liderança avalia meu trabalho e me orienta s/ como melhorar.	58,9	84,4	79,4	64,3
	16	Minha Liderança está preparada e capacitada para o cargo.	66,0	87,6	86,8	70,2
	17	Minha Liderança estimula a criatividade e a iniciativa.	59,2	85,2	83,8	69,0
	18	Minha Liderança trabalha com a equipe na solução dos problemas.	64,2	87,8	91,2	66,7
E & T	19	Para minhas atividades, considero suficiente o treinamento recebido.	52,9	80,0	77,9	61,9
	20	Sou incentivado por minha Liderança a participar de treinamentos.	59,9	86,2	88,2	69,3
	21	Aplico em meu dia-a-dia conhecimentos obtidos dos treinamentos.	60,5	76,4	77,9	77,5

IMAGEM	22	Estou satisfeito por trabalhar nesta Instituição.	74,0	93,1	86,8	77,4
	23	Recomendo esta Instituição como um bom local de trabalho.	74,0	93,7	92,6	73,8
	24	A Instituição valoriza aspectos comunitários, responsabilidade social.	81,0	95,3	95,6	88,1
PROC. DEC.	25	Percebo que nesta Instituição o que é dito é feito.	56,4	81,8	75,0	59,1
	26	Tenho oportunidade de opinar s/ assuntos importantes de trabalho.	57,0	79,1	85,3	67,0
	27	A Instituição informa os funcionários sobre os resultados obtidos.	68,3	77,5	82,4	64,8
	28	Conheço as metas e objetivos planejados pela Instituição.	58,7	73,3	91,2	68,2
S & B	29	Os salários praticados acompanham o padrão de mercado.	32,4	65,8	57,4	36,4
	30	Sou remunerado adequadamente p/ serviço que faço na Instituição.	33,9	63,5	67,6	39,8
	31	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Instituição.	25,0	64,2	58,3	23,8
QUAL.	32	Os setores se preocupam em atender bem as demais áreas.	56,1	84,5	79,4	50,0
	33	Nossos clientes são atendidos de maneira satisfatória.	82,1	87,9	85,3	79,5
	34	A Gestão da Unidade está contribuindo para melhorar a Instituição.	68,1	81,7	82,4	78,4
		Média Global	62,7	83,7	81,6	68,4

Fonte: os autores

Observa-se ainda, analisando-se a média global das respostas, que a relação Satisfação/Cargo ocupado encontra sua maior expressão de satisfação entre os Docentes (83,7%), enquanto que a sua menor expressão foi registrada entre os funcionários do setor Administrativo Operacional (62,7%).

Análise da pesquisa de SD

A análise dos dados da pesquisa de SD tem por objetivo correlacionar seus resultados finais com a pesquisa de CLO, no intuito de verificar de que maneira o clima da Instituição impacta sobre a satisfação dos seus

principais clientes. Sendo assim, a análise desta pesquisa restringe-se aos resultados gerais, não se atendo a análise detalhada de cada item avaliado no questionário, conforme foi feito na análise da pesquisa de CLO.

Os dados coletados através da escala numérica tipo Likert de 1 a 6 foram transformados em valores percentuais, realizando a média aritmética simples dos percentuais, segundo as seguintes proporções: reposta 1 (0% de satisfação), 2 (20% de satisfação), 3 (40% de satisfação), 4 (60% de satisfação), 5 (80% de satisfação) e 6 (100% de satisfação).

Como descrito anteriormente no item 3.4 (instrumento da pesquisa de satisfação discente), o questionário foi subdividido em 2 dimensões: aspectos referentes à IES e aspectos referentes ao curso. A análise realizada a seguir levará em conta a satisfação dos respondentes segundo estas dimensões, analisadas separadamente e em conjunto (satisfação geral).

Nível de satisfação geral

O Gráfico 2 indica que 96% dos respondentes estão satisfeitos, considerando a média geral de todos os 43 itens avaliados.

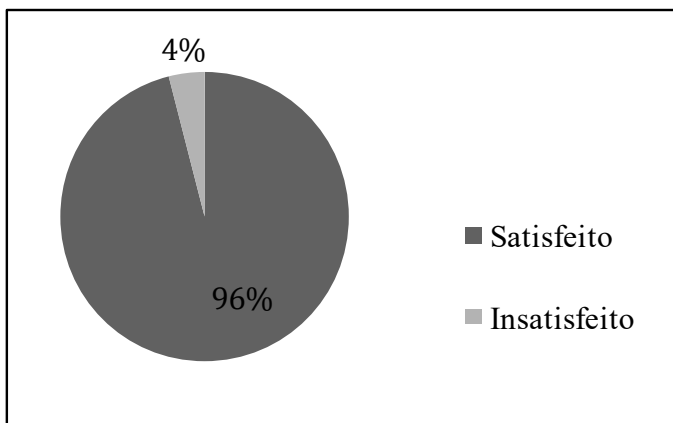
Nível de satisfação, segundo eixo IES

Para a obtenção deste indicador, foram analisadas as questões que contemplam os aspectos relacionados com a IES. Observa-se que 96% dos respondentes encontram-se satisfeitos.

Nível de satisfação – Eixo Curso

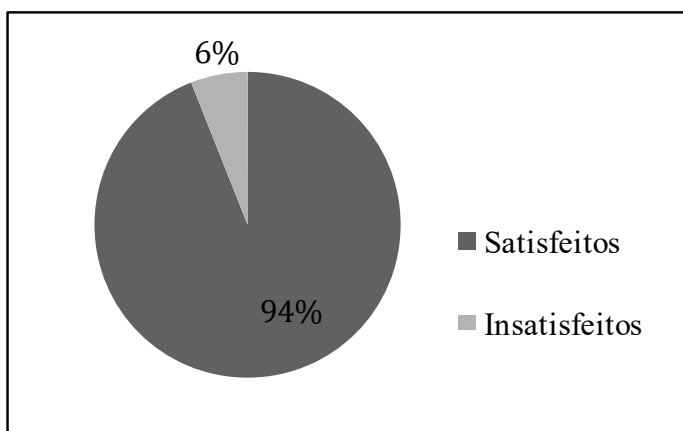
Em relação aos aspectos dos cursos, 94% dos respondentes demonstram estar satisfeitos, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 2 – Nível de satisfação geral



Fonte: os autores

Gráfico 3 – Níveis de satisfação (aspectos dos cursos)



Fonte: os autores

Conclusão

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise descritiva dos resultados obtidos em uma pesquisa de CLO, realizada em uma IES situada no Estado do Rio de Janeiro, e comparar com uma pesquisa de satisfação dos discentes, realizada na mesma IES. Tal comparação foi realizada com o intuito de verificar de que maneira o clima da Instituição pode impactar a satisfação dos seus principais clientes, que, no caso desta pesquisa, são os alunos da IES estudada.

Procurou-se focar o objeto desta análise nos índices de satisfação, tanto dos funcionários da IES – através da pesquisa de CLO – quanto dos alunos, através da pesquisa de SD. Sendo assim, foram identificadas algumas particularidades:

- A média global de satisfação dos funcionários, de acordo com a pesquisa de CLO, foi considerada alta (73,1%), de acordo com o critério de classificação adotado pela empresa que realizou a pesquisa. Considerando-se a análise setorial, os Docentes obtiveram índice de satisfação global classificado como “muito alto” (83,7%), seguido pelo setor de Gestão Acadêmica, com 81,6% de satisfação. Já o setor Administrativo Operacional obteve o índice mais baixo de satisfação global da pesquisa (62,7%), considerado apenas como “razoável” segundo os critérios de classificação adotados.

- Quanto às Dimensões abordadas pela pesquisa, foram constatados os maiores índices de satisfação global em “Imagem da empresa” e “Ambiente de trabalho”, com 85 e 84,8% de satisfação, respectivamente. O menor índice global foi constatado na Dimensão “Salários e benefícios” (46,7%).

– Os setores Administrativo Operacional e Gestão Administrativa parecem ser, segundo resultado da pesquisa de CLO, os mais insatisfeitos. O primeiro, não alcançou níveis de satisfação considerados “muito altos” ($\geq 80\%$) em nenhuma das Dimensões estudadas, enquanto que o segundo obteve este índice apenas em “Ambiente de Trabalho”. Os dois setores apresentaram níveis baixos de satisfação na Dimensão “Salários e Benefícios”, com 30,4 e 33,3% de satisfação, respectivamente.

– Os itens específicos “Missão e Visão” e “Canais de Comunicação” obtiveram médias globais altas para os níveis de satisfação, enquanto que “Benefícios e incentivos” e “Programas oferecidos” obtiveram índices apenas razoáveis de satisfação, segundo percepção dos respondentes.

– Na pesquisa de SD, foram constatados índices de satisfação muito altos em todos os aspectos avaliados, ou seja, tanto na visão geral quanto na compartimentalizada (aspectos da IES e aspectos dos cursos), as médias globais de satisfação ultrapassaram os 90%.

– Entende-se que estes níveis de satisfação muito altos têm correlação direta com os níveis também muito altos de satisfação dos Docentes, identificados na pesquisa de CLO. Esta percepção por parte dos pesquisadores se faz pertinente devido ao maior contato estabelecido na relação professor/aluno, mostrando que o funcionário satisfeito oferece melhores serviços, impactando positivamente na percepção dos clientes.

A dificuldade de acesso aos dados abertos obtidos na pesquisa, e considerados sigilosos pelas empresas realizadoras do levantamento, impossibilitou uma análise quantitativa mais robusta dos dados apresentados. Desta forma, entende-se que esta lacuna apresenta-se como uma rica oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas futuras abordando este tema.

Referências

BERMUDEZ-APONTE, José Javier; ORTIZ, Alexandra Pedraza; RIVERA, Clara Inés Rincón. El clima organizacional en Universidades de Bogota desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, v. 17, n. 3, p. 1-12, 2015.

DIAS SOBRINHO, José. Calidad, pertinência y responsabilidad social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña. In: GAZZOLA, Ana Lúcia; DIDRIKSSON, Axel (Orgs.). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALC-UNESCO, 2008, p. 87-112.

FERREIRA, Rosilda Arruda; TENÓRIO, Robinson Moreira. A construção de indicadores de qualidade no campo da avaliação educacional: um enfoque epistemológico. *Revista Lusófona de Educação*, v. 15, p. 71-97, 2010.

KINPARA, Daniel Ioshiteru; LAROS, Jacob Arie. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 30, n. 1, p. 111-20, jan./mar. 2014.

LAMARRA, Norberto Fernández. **La convergência de la educación superior en América Latina y su articulación con los espacios europeo e ibero-americano: posibilidades y limites.** *Avaliação*, v. 15, n. 2, p. 9-44, jul. 2010.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para ciências humanas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158-79, abr. 2010.

PECINO-MEDINA, Vicente; MAÑAS-RODRÍGUEZ, Miguel A.; DÍAZ-FÚNEZ, Pedro A.; LÓPEZ-PUGA, Jorge; LLOPIS-MARÍN, Juan Manuel. Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, v. 31, n. 2, p. 658-66, maio 2015.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Gestão e Produção*, v. 20, n. 2, p. 455-68, 2013.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; COSTA, Sabine Ott; LIMA, Thiago Jéffery Barisão; COELHO, Francisco Assis; SILVA, José Luis Gomes; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *ENIAC Pesquisa*, v. 5, n. 1, p. 29-46, jan./jun. 2016.

SANTIAGO, Thaiana Helena Roma; TURRINI, Ruth Natalia Teresa. Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, p. 123-130, abr. 2015.

SANTOS, Juliana Neves; NEIVA, Elaine Rabelo; ANDRADE-MELO, Eleuni Antônio. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 29, n. 1, p. 31-39, jan./mar. 2013.

SANTOS, Larissa Conceição; VÁSQUEZ, Oscar C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. *Avaliação*, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. *Annual review of Psychology*, v. 64, p. 361-88, 2013.

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**, 2015. Disponível em: <http://www.semesp.org.br/site/pesquisas/mapa-do-ensino-superior/mapa-do-ensino-superior-2015/>. Acesso em: 20 out. 2016.

SILVA, Andréa Maria; AZEVEDO, Alexander Willian; PINHO, Fábio Assis. O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco. *Biblios*, n. 160, p. 76-91, 2015.

SILVA, Renato Cunha; BARBOSA, Raphael Paiva. Cultura e clima organizacional como estratégia de melhoria no desempenho: um estudo da faculdade Estácio do Pará. *Revista de Administração e Contabilidade*, v. 1, n. 5, p. 1-13, 2016.

SORDI, Mara Regina Lemes; LUDKE, Menga. Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias. *Avaliação*, v. 14, n. 2, p. 313-336, jul. 2009.

STEFANO, Silvio Roberto; KOSZALKA, Jean Adriel; ZAMPIER, Marcia Aparecida. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. *Gestão e Regionalidade*, v. 30, n. 88, p. 96-106, jan./abr. 2014.

VEGA, Maria Margarita Chiang; PARTIDO, Antônio Nuñez; RIVERA, Patrícia Carolina

Huerta. Efecto del clima organizacional en la autoeficiencia de los docentes de instituciones de educación superior. **Revista Horizontes Empresariales**, v. 4, n. 1, p. 61-74, 2005.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DEBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 303-29, mar./abr. 2011.

YAMINFIROOZ, Mousa; NOOSHINFARD, Fatemeh; SIAMIAN, Hasan. Structural equation model of organization climate in Iranian academic libraries. **The Electronic Libraries**, v. 33, n. 5, p. 943-58, 2015.