

**COMPARATIVO DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA E OUTRA PRIVADA**

**COMPARISON OF ORGANIZATIONAL CLIMATE BETWEEN A PUBLIC AND A
PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

Bruno da Silva Saldanha (bruno_saldanha@live.com)
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Flávio Régio Brambilla (flaviobrambilla@terra.com.br e flaviobr@unisc.br)
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Resumo

Este artigo trata sobre um estudo da diferença entre o clima organizacional de uma instituição pública e uma privada de ensino superior. As instituições estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Para conduzir a comparação, a centralidade residiu na noção do clima organizacional, em seus conceitos, tipos e indicadores. O objetivo do estudo consiste em analisar o efeito do clima organizacional, comparando uma instituição pública e outra privada de ensino superior na realização profissional dos colaboradores de cada instituição. Foi considerado como referência e coleta apenas o curso de graduação em Administração, no qual foi realizada a pesquisa com os professores alocados nesse curso, para identificar como os mesmos percebem o clima organizacional no ambiente de trabalho. Ao observar o nível de realização profissional dos colaboradores com relação ao clima organizacional, observou-se que, os colaboradores da instituição pública são menos realizados profissionalmente, e em sua maioria, concordam que a realização profissional exerce impacto no clima da organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Instituição de Ensino Superior; Docentes.

Abstract

This paper is a study of the difference between organizational climate of a public and private higher education institution. The institutions are located in the State of Rio Grande do Sul, RS, Brazil. To conduct comparison, the centrality resided in the notion of the organizational climate, in its concepts, types and indicators. The study objective is to analyze the effect of organizational climate, comparing a public and a private higher education institution in the professional achievement of the employees of each institution. Only the undergraduate course in Administration was considered as a reference and data collection, in which the research was carried out with the professors allocated in this course, to identify how they perceive the organizational climate in the work environment. When observing the level of professional achievement of employees in relation to the organizational climate, it was observed that the employees of the public institution are less professionally accomplished, and in the majority, they agree that professional achievement has an impact on the organization's climate.

Key-words: Organizational Climate; Higher Education Institution; Professors.

1 Introdução

O presente artigo trata sobre um estudo da diferença do clima organizacional de uma instituição pública e uma privada. As instituições analisadas atuam no setor de educação de nível superior e estão localizadas no Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Para discutir o tema acima mencionado, é necessário abordar os aspectos que influenciam e determinam o clima organizacional, bem como seus conceitos, tipos e indicadores. De acordo com Teixeira (2002), o clima organizacional, visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura. Ele pode ser afetado por diferentes aspectos decorrentes do país ou da região onde se localiza a empresa, da natureza do negócio, dos valores da companhia ou dos seus indivíduos, pois, esses mesmos indivíduos e suas respectivas equipes também influenciam a cultura organizacional.

A pesquisa de clima organizacional permite as empresas avaliarem seu desempenho atual e a percepção de seus colaboradores quanto a diversos aspectos da empresa, como: supervisão exercida e *feedback* realizado, remuneração, desenvolvimento profissional e o trabalho em si. Assim percebe-se que uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo pode ocorrer quando o clima organizacional que atenda às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. (SANTOS, 1999, p.22).

Em síntese, a pesquisa de clima organizacional permite estudar a cultura da empresa e medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização, dentre outras formas de análise possíveis (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001). Portanto a análise do clima organizacional é um instrumento que possibilita ao administrador conhecer a realidade de sua organização. Esse estudo poderá revelar os fatores que influenciam tanto uma instituição pública quanto uma privada com relação ao ambiente para a satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores para com a organização, em face aos processos internos e as interações deles com esse ambiente.

Dessa forma, a seguir apresenta-se os objetivos e justificativa desta pesquisa. Na sequência o referencial teórico, o qual aborda temas como: conceitos de clima organizacional, clima X cultura organizacional, tipos de clima e indicadores de clima e clima organizacional em instituições de ensino. Além disso, incluem-se a metodologia, o cronograma deste projeto que prevê as atividades que serão realizadas de acordo com o período previsto e por fim apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do projeto de pesquisa.

Tendo em vista o tema relacionado, a presente pesquisa tem como problemática para responder seguinte questão: Quais as diferenças entre o clima organizacional em uma instituição pública e outra privada? O objetivo é analisar o efeito do clima organizacional de uma instituição pública e outra privada na realização profissional dos colaboradores de cada instituição. Como complemento, também são objetivos identificar a percepção de como é desenvolvido o clima organizacional em cada uma das instituições estudadas; verificar quais os fatores mais relevantes do clima organizacional de cada instituição; investigar quais os indicadores existentes nas instituições; levantar quais os pontos fortes e fracos, do clima organizacional, identificados pelos colaboradores em cada uma das instituições; e, observar o nível de realização profissional dos colaboradores com relação ao clima organizacional de ambas as instituições de ensino superior.

2 Referencial Teórico

O presente estudo é importante para a comunidade acadêmica uma vez que o tema ligado à gestão pública é algo novo a ser estudado, e os resultados do presente estudo podem contribuir com novas informações que atribuirão valor a este tema. Outro ponto de destaque relaciona-se à contribuição deste estudo às instituições de ensino envolvidas, tendo em vista que poderá possibilitar informações para que as instituições analisem suas respectivas realidades, com vistas a desenvolver melhorias do clima organizacional.

Aos acadêmicos do curso de administração o referente estudo é relevante, pois a pesquisa pode ser comparativa permitirá o desenvolvimento da percepção da realidade de duas instituições diferentes. Ao se considerar que uma instituição é pública e outra privada, esta pesquisa possui um caráter inovador para a compreensão de como se desenvolve o clima organizacional em empresas de diferentes naturezas. Tendo em vista que a pesquisa parte de olhar dos colaboradores, almeja-se compreender um pouco mais sobre a prática administrativa relacionada à gestão de pessoas e como ela repercute no dia-a-dia desses colaboradores.

Ainda, pela possibilidade de identificar o impacto do clima organizacional na atividade profissional, espera-se que através da sugestão de estratégias voltadas a melhorias nas relações interpessoais seja possível que os acadêmicos desenvolvam um pensamento crítico para atuar e impactar no mercado. Neste sentido, este referencial inicia pela conceituação e desenvolvimento da noção de clima organizacional.

2.1 Clima Organizacional

Para Werther (1993), o clima organizacional é o que o ambiente tem de favorável ou desfavorável para os colaboradores que compõem uma organização. Segundo Souza (1978), clima organizacional é um fenômeno resultante da interação entre os elementos da cultura organizacional, o autor complementa salientando que o clima organizacional é um fator resultante do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois.

Para o autor acima citado o clima organizacional pode ser entendido como a qualidade do ambiente de trabalho das organizações, este clima é levado em consideração desde a cultura da empresa, até os acontecimentos recentes que ocorrem.

Exemplo de acontecimentos que interferem no clima é: a troca de gestores, onde estes não têm um entrosamento entre os colaboradores, e esses não se entrosam pelo receio de mudança. Isto vai desmotivando os colaboradores, eles irão começar fazer coisas erradas para atingir seus gestores, irão fazer corpo mole para com o serviço e outros tipos de rejeição levando a indicadores como a rotatividade, absenteísmo entre outros.

Por outro lado há pontos positivos, onde gestores interagem com os colaboradores, veem suas necessidades e fraquezas, motivam, incentivam e assim desenvolver um clima mais harmonioso na organização onde estes colaboradores iram trabalhar de forma rentável sem desperdícios. Por outro lado, percebe-se que os pontos negativos são evitados e com isso a organização e colaboradores podem trabalhar unidos em busca de seus objetivos.

Segundo Bennis (1972) clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela quais as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc. Para Coda (1997), em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Sendo o clima um indicador do grau de satisfação dos colaboradores para a organização, cabe aos gestores identificarem os fatores que estão afetando positivamente ou negativamente seus colaboradores e assim tomar decisões adequadas para as situações, proporcionando um bem estar para a empresa e colaboradores obtendo um rendimento e qualidade nos serviços prestados.

Para Bowditch e Buono (1992), clima organizacional é como esta o ambiente, em relação à satisfação com o trabalho, desempenho e integração com os demais colaboradores. O quadro 1 representa mais alguns conceitos de clima organizacional, retratado por diversos autores uma vez que clima organizacional possui várias definições dentre uma gama de conceitos e publicações:

Quadro 1: Conceitos de clima organizacional.

AUTORES	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Souza (1978), apud Santos (1999, p. 32)	Um fenômeno resultante da interação da cultura. É a decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seus efeitos sobre os outros dois.
Luz (1995, p. 6)	Clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.
Fleury e Sampaio (2002, p. 293)	Termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião.
Teixeira (2002, p. 574)	O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.
Chiavenatto (2004, p. 103)	Ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

Fonte: Adaptado de Stefano, Zampier e Maçaneiro (2012).

Como se observa, mesmo havendo uma possível convergência de que o clima é uma das ferramentas relevantes para a gestão da organização, com importantes implicações para a empresa, diversos estudiosos têm dado ao assunto abordagens diversas, gerando várias correntes conceituais sobre o tema. O clima organizacional não possui um só conceito correto, por relacionar-se com fatores que não são constantes como: cultura organizacional, satisfação dos colaboradores, sociedade, tipo de atividade e tecnologia empregada na organização.

2.2 Clima X Cultura Organizacional

De acordo Luz (2003), clima e cultura organizacionais são dois aspectos que se complementam, não podendo- se tratar e ignorar um do conceito do outro. O clima organizacional pode ser afetado por fatores externos a organização, mas a cultura da organização é uma das principais causas, ou seja, os fatores internos.

A cultura de uma empresa se manifesta de várias formas, no dia-a-dia da organização, na arquitetura, na maneira de os gestores tratam seus colaboradores e até mesmo de como os colaboradores se tratam, nas relações comerciais com seus clientes, concorrentes e fornecedores.

Para Luz (2003) clima é um fenômeno temporal e cultura são práticas que são usadas pela organização desde sua formação. A cultura de uma organização é de certa forma sua identidade. Ela tem seu estilo próprio de trabalho, de relacionamento, de conduta que a distingue das demais organizações que compõem o mercado que ela faz parte.

A cultura da organização influencia diretamente o comportamento das pessoas e grupos de colaboradores que ela compõe e que de certa forma se relacionam de algumas formas com ela. Também deve ser levado em consideração que a cultura da organização é bastante influenciada pela cultura da sociedade onde ela está inserida.

Segundo Luz (2003), o clima pode ser influenciado de uma forma negativa em uma instituição devido a variáveis no dia-a-dia, pois está frequentemente exposta a ocasiões inesperadas, e muitas empresas não observam essa gestão do clima e acabam se prejudicando e agravando o clima entre seus colaboradores. Dessa forma, o autor adverte que o tipo de clima das empresas pode ser percebido como favorável ou desfavorável ou neutro em relação às organizações e às pessoas.

2.3 Tipos e Indicadores de Clima Organizacional

Os indicadores estão presentes em todas as organizações de força abstrata e serve para identificar qual é a problemática que a empresa está sofrendo em relação ao clima organizacional, mostrando devidamente a realidade na empresa e em qual estágio de indicadores ela se enquadra.

De acordo com Luz (2003), os principais indicadores que a instituição pode presenciar representam os sinais de que o clima vai bem ou mal numa organização. Alguns exemplos citados pelo autor são:

- Turnover: rotatividade de pessoal pode representar que algo vai mal, significar que as pessoas não tem comprometimento com a empresa. Algo falta na empresa para satisfazê-las.
- Absenteísmo: o número excessivo de faltas e atrasos dizer que algo vai mal à organização, onde pessoas não estão comprometidas com a empresa, seja ela insatisfação, motivação, etc.
- Zombar dos gestores: funcionários picham paredes, portas zombando dos gestores. Isto indica muito a insatisfação dos funcionários para com a empresa ou gestores. As portas e paredes de banheiros pichados são onde os funcionários usam para falar mal e zombar seus gestores ou forma como se conduz os negócios da empresa.
- Programas de sugestões: programas de sugestões malsucedidas revela a falta de comprometimento dos funcionários, não apresentando em qualidade ou número as sugestões que a empresa propunha, ou que a empresa não tratou a sugestão do colaborador com a real importância, para uma implementação com eficiência.
- Desempenho: as empresas devem avaliar o desempenho dos funcionários, para evitar que isto afete o trabalho dentro da organização, vendo se há problemas pessoais dentro que afetem o desempenho, para isto a importância da empresa e gestores ouvir seus empregados.
- Conflitos: a ansiedade dos conflitos interpessoais entre diferentes departamentos é que determina um clima tenso ou agradável na empresa. O conflito é um dos fatores que mais influenciam no clima organizacional.
- Desperdícios: através dos desperdícios de materiais, danificando equipamentos são algumas formas de retratar a insatisfação com o trabalho.

- Serviços médicos: muitos procuram médicos para e relatam o que acontece, relatam suas angústias, sobrecargas de trabalho, constrangimentos, humilhações, exposição vexames. Muito destes problemas se transformam em doenças e afetam negativamente na qualidade de vida dos empregados.

De posse desses indicadores a organização pode realizar um planejamento estratégico, com base nas fraquezas e oportunidades, evidenciadas por cada deles, melhorando assim o clima organizacional da instituição.

2.4 Clima Organizacional em Instituições de Ensino

O clima organizacional relaciona-se com muitas variáveis que o influencia, um exemplo é o tipo de organização. As organizações estudadas são uma instituições de ensino superior, então a análise desse processo deve ser mais voltadas para itens básicos estabelecidos (CHIAVENATO, 1993). De acordo com o mesmo autor, a análise do clima organizacional na instituição de ensino pressupõe que, dada à complexidade e especificidade dessa organização, seja considerado um conjunto de características que a distinguem das demais. Assim, foram estabelecidos os seguintes fatores básicos:

- Planejamento institucional: para Meyer (1993) o planejamento institucional é o processo lógico que auxilia o comportamento racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro da organização e consequentemente dos colaboradores.
- Política de recursos humanos: segundo Milkovich e Boudreau (2000), a política de recursos humanos é forma pela qual a organização lida com seus colaboradores e, por intermédio deles, atinge os objetivos organizacionais, permitindo condições pares a o alcance de objetivos organizacionais e individuais. Pode-se dizer que de acordo com o que foi mencionado no parágrafo anterior, que se observa nitidamente a necessidade de se prospectar qualificação do recurso humano nas organizações e principalmente nas instituições de ensino, uma que trabalham com o capital intelectual dos colaboradores. E também do ambiente onde este recurso estiver alocado, para a partir daí a organização, como um todo, elevar seu potencial produtivo e dessa forma, tornar-se mais competitiva no mercado em que ela esta inserida.
- Estrutura organizacional: a estrutura organizacional é o modo como se dá a distribuição da autoridade de acordo com cada cargo. Onde as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e a forma como um sistema de comunicação é definido a fim de permitir a realização das atividades e o exercício da autoridade competente. Entende-se que a organização é um sistema de atividade com sentimento coordenado de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é um conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas de um serviço numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade (CHIAVENATO, 1997).

Chiavenato (1994) menciona que os climas das organizações dependem das condições que a empresa oferece, das estruturas da cultura, das oportunidades de participação, do significado que o trabalho tem, da equipe, treinamento, do estilo de liderança, avaliação e desempenho e outros fatores.

- Organização e condição de trabalho: Para Chiavenato (1999) a organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, no conjunto da sociedade. De acordo com

Moreira (2000), o projeto do trabalho pode ser visto de três ângulos distintos, complementares entre si e respondendo a perguntas como: quais são os requisitos de um projeto em relação à satisfação, ao conforto e bem estar dos colaboradores? Como sistematizar a busca por outros métodos ou propor métodos alternativos? Como efetuar a medida do trabalho, verificando o nível de eficácia atingido e assim comparando o desempenho dos funcionários?

- Relacionamento interpessoal: conforme o autor Luz (1996) relacionamento interpessoal refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos de uma organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus colaboradores. Sobre gerenciamento de equipes, Ritzman (2004), destaca que o envolvimento dos funcionários é uma tática fundamental para melhorar a competitividade. Segundo este autor, uma maneira de conseguir o envolvimento dos funcionários consiste na formação de equipes, ou seja, pequenos grupos de pessoas que têm um propósito comum estabelecem suas próprias metas e abordagens, e assumem a responsabilidade pelo sucesso.
- Sistema de assistência e benefícios: assistência e benefícios são os aspectos indiretos da remuneração dos servidores e, incluem-se a remuneração fora do trabalho, os pagamentos de seguros e assistência médica, os serviços aos empregados e a renda de aposentadoria (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação do colaborador no trabalho por ele desempenhado e isso influencia num âmbito geral. Ele cria alguns tipos de expectativas sobre diferentes ações. Os colaboradores esperam recompensas, satisfação e frustrações, mas suas percepções, que isso tende a conduzir a motivação.
- Satisfação pessoal: a satisfação pessoal envolve variáveis como: necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo dirigido para objetivos que ele busca. Assim, o clima organizacional torna-se favorável quando ele proporciona satisfação às pessoas e desfavorável proporciona frustração daquelas necessidades. A satisfação esta muito ligada ao clima organizacional uma vez que influencia em fatores que são relevantes para a satisfação pessoal do colaborador, um dos fatores que cabe salientar é a qualidade de vida no trabalho, o clima organizacional influencia de forma positiva e negativa no clima organizacional e este por sua vez na satisfação do colaborador.
- Avaliação institucional: para o autor Meyer (1993), avaliação institucional é um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. A eficácia da direção da instituição de ensino consiste em ter pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão de recursos disponíveis.

Pode-se afirmar que hoje, isto está em constante interação com o subsistema humano da organização e se torna particularmente importante quando surge a participação de grupos distintos. Além dos aspectos de eficiência e rentabilidade, a instituição constrói uma imagem perante os colaboradores e os alunos e principalmente a sociedade.

As organizações são fontes de constantes mudanças e inovações, tanto no âmbito intelectual e científico, como tecnológico, tendo em vistas variáveis como a forte concorrência no mercado, tanto de mão de obra de trabalho, quanto às empresas entre si.

Luz (1995) apresenta esses fatores em termos de variáveis que impactam de forma decisiva no clima organizacional, quais sejam: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o *feedback*, o trabalho em si, os benefícios e a estabilidade no emprego.

Em geral, as universidades são entidades que sendo ativas e pró-ativas não deveriam ser o como são nos dias atuais, pois se permanecerem sempre o que são perderiam a possibilidade de ser o que deveriam ser.

Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive é o caso do Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou constituídas integralmente num curto espaço de tempo. Essas ampliações num curto espaço de tempo consistiram na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária gerencialmente qualificada (VAHL, 1992).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as instituições de ensino são organizações notadamente complexas, principalmente as de ensino superior. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Dependem legalmente e economicamente da sociedade, mas está protegida em virtude de seu prestígio e importância.

Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos de difícil mensurabilidade. E em segundo lugar, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente provocam acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades (VAHL, 1992).

Uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definição das variáveis formadoras desse conceito. Como por exemplo: satisfação, motivação, ambiente de trabalho, estado de espírito das pessoas do grupo, integração, salário, supervisão. Na verdade, são diversas possibilidades de indicadores, isso torna cada vez mais difícil a mensuração, pois as variáveis que o influenciam e que traduzem o quê é, mudam de acordo com cada momento da organização e do colaborador.

3 Método

Para a realização da pesquisa serão levados em consideração os métodos propostos por Cooper e Schindler (2003), onde envolve alguns aspectos para classificar uma pesquisa:

- Quanto à dimensão de tempo, será utilizado nesta pesquisa procedimentos ocasionais de forma única, visto que serão levantados os dados somente uma vez no tempo;
- Quanto à procedência dos dados, serão realizadas pesquisas de fundamentações teóricas (dados primários) e realizadas pesquisas de campo (dados secundários);
- Quanto à natureza, por levantar dados com diversos colaboradores das duas organizações participantes foi quantitativa, e qualitativa, pois serão pesquisadas apenas duas das organizações de ensino, situadas no Estado do Rio Grande do Sul, possibilitando que novas pesquisas sejam feitas com uma abrangência maior.

Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, geralmente usada em amostras representativas, com coleta de dados estruturada e análise de dados estatística. Ainda de acordo com mesmo autor pesquisa qualitativa tem como objetivo alcançar a compreensão qualitativa das razões, das motivações do contexto do problema onde geralmente é utilizada para um número pequeno de amostra ou reduzida, a coleta de dados não estruturada, a análise de dados não é estatística e os resultados desenvolvem apenas uma compreensão inicial do problema em estudo.

A classificação de um estudo pode ser ainda quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Segundo Vergana (2004) pesquisa exploratória, porque não se conhece estudos que abordem os tipos e indicadores de clima organizacional dos professores do curso de administração das instituições envolvidas na pesquisa, ao qual a pesquisa tem intenção de aborda-lo. Ainda de acordo com o mesmo autor descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões aos professores do curso de administração das instituições estudadas.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e de campo. Segundo Vergana (2004) bibliográfica porque terá fundamentações através de livros e artigos publicados, ainda de acordo com mesmo autor de campo porque terá levantamento de dados através de questionários aplicados aos professores do curso de administração. As generalizações em estudos de caso são analíticas e não estatísticas, ou seja, o pesquisador generaliza dados específicos categorizando-os com base em teorias, que são amplas, e não considerando que o resultado encontrado estender-se-á a todo o universo (YIN, 2005).

A coleta dos dados primários consiste de pesquisas realizadas em literaturas específicas e quanto a dados secundários será estruturado um questionário autoexplicativo aplicado aos professores destas duas instituições de ensino. A realização da coleta de dados ocorrerá via e-mail no período de 15 dias (segunda quinzena de Abril), e irá se trabalhar com os dados que retornarem respondidos ao final desse prazo pré-estipulado.

O instrumento de coleta de dados compreende questões autoexplicativas de fáceis respostas, apenas atribuição de notas as respectivas perguntas. Neste levantamento de dados o instrumento de pesquisa serão considerado indicadores de clima: rotatividade, faltas ao trabalho, insatisfação para com seus gestores, falta de comprometimento dos funcionários (motivação), greves, conflitos, desperdícios de materiais e laudos médicos.

Para fins desta pesquisa, o foco do estudo a ser considerado é apenas com o curso de graduação de administração, no qual será realizada a pesquisa com professores alocados nesse curso para identificar como os mesmos percebem o clima organizacional em seu ambiente de trabalho. A escolha pelo objeto de estudo dá-se em função dos seguintes motivos: da acessibilidade dos pesquisadores ao corpo docente de seu respectivo curso, do período curto e pré-estipulado em que a pesquisa ocorre no qual é inviável aplicar a um número maior de participantes ao se considerar os demais cursos de graduação, em função do conhecimento prévio acerca das forças e fraquezas que envolvem o ambiente de trabalho dos professores de um mesmo curso, tanto no ambiente de uma instituição pública como em uma privada.

Assim a pesquisa foi aplicada a um total de 34 professores sendo 21 professores da instituição pública e 13 da instituição privada, onde abrangeu a população total de professores do curso de Administração nas duas organizações de ensino superior, situadas na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, RS, Brasil tendo em vista que somente 19 professores, sendo 9 da instituição pública e 10 da instituição privada responderam aos questionários enviados.

A análise de dados se deu através de comparativos de informações obtidas através dos questionários aplicados aos colaboradores das duas instituições e utilizaremos o site formsite.com para a tabulação dos dados. A etapa posterior compreendeu a análise dos resultados do estudo, conforme apresentado no capítulo 4 deste artigo.

Os resultados desenvolvidos incorporam o tabelamento dos resultados quantitativos do estudo. Estes, por sua vez, são discutidos e analisados para a posterior apresentação das considerações finais, das conclusões obtidas com o presente estudo.

4 Análise dos Resultados do Estudo

Partindo do objetivo de analisar o efeito do clima organizacional de uma instituição pública e outra privada na realização profissional dos colaboradores de cada instituição, aplicou-se um questionário aos docentes das instituições pesquisadas e, quanto ao perfil dos mesmos caracterizam-se em sua maioria entre 36 e 45 anos, titularidade são 10 mestres e 06 doutores e a maior parte dos colaboradores possui mais de 10 anos na instituição, sendo 13 mulheres e 6 homens, totalizando 19 participantes da pesquisa. Dando continuidade a pesquisa, na tabela 01 verifica-se o posicionamento dos participantes da pesquisa no que tange a sua percepção quanto ao clima da instituição em que trabalham.

Tabela 1: Natureza da instituição X Análise do clima organizacional.

A Natureza da Instituição	Qual o tipo de clima organizacional pode ser percebido na instituição em que trabalha, relacionado à organização e às pessoas.			
	Favorável	Neutro	Desfavorável	Total
Pública	33,33%	11,11%	55,56%	100%
Privada	70%	30%	00%	100%

Fonte: pesquisa.

Conforme a tabela 01, 70% dos colaboradores da instituição privada estudada, caracteriza o clima organizacional como favorável em contrapartida somente 33,33% dos colaboradores da instituição pública identifica o clima de sua instituição desta forma. Salienta-se ainda um grande percentual de 55, 56% dos colaboradores da instituição pública tem a percepção de um clima organizacional desfavorável.

Para analisar esta questão devem ser levadas em consideração algumas variáveis e característica dos colaboradores, para isso também deve-se avaliar o sexo dos docentes, para obter melhores resultados, visualizados na tabela 02.

Tabela 2: Sexo dos entrevistados X Análise do clima organizacional.

Sexo	Qual o tipo de clima organizacional pode ser percebido na instituição em que trabalha, relacionado à organização e às pessoas.			
	Favorável	Neutro	Desfavorável	Total
Feminino	40%	40%	20%	100%
Masculino	83,33%	00%	16,67%	100%

Fonte: pesquisa.

Como pode ser verificado na tabela 2, as mulheres são as que mais caracterizam o clima como desfavorável da instituição a qual trabalham, em uma porcentagem de 20%. E os homens consideram em sua maioria o clima organizacional favorável 83,33% dos pesquisados contra 40% das mulheres docentes analisadas.

Esta questão é muito evidenciada por um fator social antigo, na maioria das vezes os colaboradores do sexo masculino, estão “bitolados” a trabalhar e cumprir suas atividades sem levar em consideração a instituição e as pessoas que ela compõe, ou seja, as mulheres são por sua vez mais críticas e analíticas em relação ao ambiente de trabalho e as pessoas.

Outro fato que foi observado e deve ser analisado ao estudar o clima organizacional e para realizar este comparativo, é a relação interpessoal dos colaboradores e neste estudo verificou-se que a relação interpessoal dos docentes da instituição privada é melhor que o relacionamento entre os colaboradores da instituição pública. Conforme tabela 03.

Tabela 3: Natureza da instituição X Relacionamento interpessoal.

Natureza da Instituição	Como é a Relação interpessoal dos Colaboradores da Instituição					Total
	Muito Ruim	Ruim	Indiferente	Bom	Muito Bom	
Pública	22,22%	00%	33,34%	22,22%	22,22%	100%
Privada	00%	00%	10%	20%	70%	100%

Fonte: pesquisa.

Na tabela 3 verifica-se que o relacionamento interpessoal dos colaboradores da instituição pública em questão é bem diverso, levado em consideração algumas variáveis nele influenciada. Uma delas poderá ser o tempo de serviço que eles possuem na instituição, levando ao surgimento de conflitos. Enquanto no ensino privado a um grande percentual de colaboradores que caracterizam o clima organizacional como muito bom, ou seja, 70% dos docentes pesquisados.

Dando continuidade à pesquisa o clima organizacional das instituições é influenciado por fatores como tempo de serviço o qual gera conflitos e competitividade, prejudicando assim o clima da organização. Para este estudo foram relacionados na tabela 04.

Tabela 4: Natureza da instituição X Tempo de serviço.

Natureza da Instituição	Tempo de serviço				Total
	menos de 1 ano	de 1 a 5 anos	de 5 a 10 anos	mais de 10 anos	
Pública	11,11%	11,11%	11,11%	66,67%	100%
Privada	00%	40%	30%	30%	100%

Fonte: pesquisa.

Os docentes da instituição privada caracterizaram-se por possuir tempo de serviço, em sua maioria (40%) de 1 a 5 anos, e os docentes de órgão público possuem em sua maioria (66,67%) mais de 10 anos de serviço. Com isso o grupo de entrevistados da instituição privada mostrou-se mais coeso em relação ao ensino público, talvez por eles possuírem o mesmo grau de instrução. Para tanto deve-se analisar a tabela 5, que trata sobre a titularidade dos colaboradores de ambas as instituições.

Tabela 5: Natureza da instituição X Titularidade.

Natureza da Instituição	Titularidade					Total
	Graduado	Pós- graduado	Mestre	Doutor	Pós- doutor	
Pública	00%	00%	33,33%	66,67%	00%	100%
Privada	00%	00%	100%	00%	00%	100%

Fonte: pesquisa.

Verifica-se que 100% dos docentes da instituição privada possuem o título de mestres, em contrapartida os professores do ensino público em sua maioria, ou seja, 66,67% dos pesquisados são doutores, denotando aí um grau de dissonância no perfil dos pesquisados.

O grau de titularidade ocasiona uma vasta diferença entre os colaboradores da instituição, e também afeta diretamente em variáveis como: planejamento institucional, políticas de recursos humanos, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sistema de assistência e benefícios e sistema de avaliação institucional. A tabela 6 evidencia esses fatores que influenciam no clima organizacional fazendo um comparativo entre as instituições pública e privada, qual é sua intensidade em cada uma delas, conforme a resposta dos questionários.

Tabela 6: Natureza da instituição X Fatores que influenciam no clima organizacional.

Fatores	Natureza da Instituição	Como você classifica os fatores abaixo em relação ao clima da instituição que você faz parte?					Total
		Péssimo	Ruim	Indiferente	Bom	Muito bom	
Planejamento institucional	Pública	00%	22,22%	22,22%	44,43%	11,11%	100%
	Privada	00%	10%	00%	30%	60%	100%
Políticas de recursos humanos	Pública	00%	22,23%	33,34%	44,43%	00%	100%
	Privada	20%	10%	30%	40%	00%	100%
Estrutura organizacional	Pública	00%	22,22%	11,11%	55,56%	11,11%	100%
	Privada	00%	00%	00%	60%	40%	100%
Organização e condições de trabalho	Pública	00%	22,23%	00%	66,67%	11,11%	100%
	Privada	00%	10%	00%	50%	40%	100%
Relacionamento interpessoal	Pública	22,22%	33,34%	22,22%	11,11%	11,11%	100%
	Privada	00%	00%	20%	30%	50%	100%
Sistema de assistência e benefícios	Pública	11,11%	44,45%	22,22%	22,22%	00%	100%
	Privada	20%	10%	10%	50%	10%	100%
Sistema de avaliação institucional	Pública	00%	22,22%	00%	77,78%	00%	100%
	Privada	00%	10%	30%	50%	10%	100%

Fonte: pesquisa.

O planejamento institucional na instituição pública é considerado bom em 44,43% e na organização privada em 60% como sendo muito bom, isso demonstra que os gestores da organização privada estão definindo bem suas competências e responsabilidades em busca da melhoria do desempenho da instituição. A política de recursos humanos foi caracterizada em ambas as instituições como bom em um percentual de na pública (44,43%) e privada (40%), denotando que as instituições estão preocupadas com o tratamento dado as pessoas.

A estrutura organizacional nas organizações estudadas foi considerada como 'boas' na pública em um grau de 56,56% e na privada 60%, porém o grau de satisfação com a estrutura organizacional dos pesquisados da instituição de ensino privado é maior uma vez que o restante dos colaboradores (40%) identificou como muito boa a referida estrutura.

A organização e condições de trabalho das instituições estudadas foi identificado como bom na pública em um grau de 56,56%, porém o percentual de pesquisados que acham ruim é considerável (22,23%) e na privada como sendo bom em 50%.

O relacionamento interpessoal certamente é uma questão que influencia muito no clima, o grupo de pesquisados da instituição privada mostrou-se mais uma vez mais coeso em 50% consideram este relacionamento como muito bom, em contrapartida 33,34% dos pesquisados da instituição pública consideram com ruim.

Outro aspecto é o sistema de assistência e benefícios, na instituição privada os docentes identificaram como bons em 50% e os da pública em 44,45% como sendo ruins. O sistema de avaliação institucional foi considerado bom nas instituições, denotando que ambas estão preocupadas com a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos acadêmicos.

Outras variáveis que influenciam muito no clima organizacional são os relacionados às pessoas e seus relacionamentos, para analisar melhor esta questão verifica-se na tabela 7, que a instituição pública e seus indicadores são classificados como “ruins” e na instituição privada classificados como “bons”, conforme porcentagem dos indicadores.

Tabela 7: Natureza da instituição X Indicadores de clima organizacional.

Indicadores	Natureza da Instituição	Qual o estágio que os indicadores, citados abaixo estão em relação ao clima organizacional na instituição?					
		Péssimo	Ruim	Indiferente	Bom	Muito bom	Total
Volume de negócios	Pública	11,11%	22,24%	11,11%	11,11%	44,43%	100%
	Privada	20%	00%	40%	40%	00%	100%
Absenteísmo	Pública	11,12%	22,22%	22,22%	22,22%	22,22%	100%
	Privada	00%	10%	30%	20%	40%	100%
Relação com os Gestores	Pública	00%	44,44%	22,23%	22,23%	11,10%	100%
	Privada	00%	10%	20%	30%	40%	100%
Abertura para Sugestões	Pública	00%	55,56%	00%	33,33%	11,11%	100%
	Privada	00%	20%	10%	40%	30%	100%
Desempenho Docente	Pública	00%	11,11%	00%	55,56%	33,33%	100%
	Privada	00%	00%	10%	60%	30%	100%
Conflitos interpessoais	Pública	44,44%	11,11%	33,34%	11,11%	00%	100%
	Privada	00%	10%	40%	40%	10%	100%
Carga de Trabalho	Pública	11,11%	22,23%	44,44%	11,11%	11,11%	100%
	Privada	20%	10%	10%	50%	10%	100%

Fonte: pesquisa.

Os indicadores de clima isso é um fato reflexo os dos fatores estudados anteriormente e quando analisados de forma conjunta comprovam este inter-relacionamento. Na tabela 07 evidencia-se mais as questões como o relacionamento com os gestores que ficou identificado

na instituição pública como bom em 40% dos pesquisado e em contrapartida 44,44% dos docentes da instituição pública consideram como ruim.

Abertura para sugestões é outro fator que cabe salientar uma vez que os docentes da instituição pública identificaram como sendo ruim em 55,56% e na instituição privada como bom em 40%. Na instituição pública ficou evidencia então que os gestores possuem uma metodologia de trabalho rígida e pouco preocupada com seu maior potencial, seus colaboradores. Os conflitos interpessoais na instituição privada são percebidos com indiferente (40%) e bom (40%), já na instituição pública 44,44% dos colaboradores identificaram como muito ruim, fato este vinculado com o relacionamento interpessoal conforme tabela 06 e demais indicadores da tabela 7.

Estes fatos relacionam-se diretamente com o clima organizacional, fortemente comprovado pela percepção deles em relação ao clima da instituição pública, onde os mesmo caracterizaram o clima como desfavorável, conforme tabela 01.

Esses indicadores são influenciados por variáveis como: satisfação, motivação, ambiente de trabalho, estado de espírito das pessoas do grupo, integração, salário e supervisão. Para analisar essas premissas do clima organizacional realizou-se um estudo, que leva em consideração as variáveis em cada instituição e a intensidade do clima organizacional. Conforme a tabela 8.

Tabela 8: Natureza da instituição X Variáveis de clima organizacional.

Variáveis	Natureza da Instituição	As variáveis abaixo formam o conceito de clima organizacional, qual a intensidade identificada no seu ambiente de trabalho?					
		Péssimo	Ruim	Indiferente	Bom	Muito bom	Total
Satisfação	Pública	11,11%	33,34	11,11%	33,34%	11,11%	100%
	Privada	00%	10%	10%	50%	30%	100%
Motivação	Pública	22,22%	22,22%	00%	22,22%	33,34%	100%
	Privada	00%	10%	10%	40%	40%	100%
Ambiente de trabalho	Pública	44,44%	11,12%	00%	22,22%	22,22%	100%
	Privada	00%	00%	10%	40%	50%	100%
Estado de espírito das pessoas do grupo	Pública	22,22%	33,34%	22,22%	22,22%	00%	100%
	Privada	00%	10%	00%	50%	40%	100%
Integração	Pública	44,44%	22,22%	22,22%	11,12%	00%	100%
	Privada	00%	10%	00%	60%	30%	100%
Salário	Pública	11,11%	11,11%	33,34%	44,44%	00%	100%
	Privada	00%	20%	20%	60%	00%	100%
Supervisão	Pública	22,22%	11,11%	11,11%	55,56%	00%	100%
	Privada	00%	10%	30%	50%	10%	100%

Fonte: pesquisa.

Sem dúvida a satisfação profissional dos colaboradores é uma variável do clima organizacional, identificado na instituição pública como ruim/bom em 33,34% e na instituição privada como sendo bom em 50%, ou seja, os colaboradores da instituição privada são mais satisfeitos profissionalmente por isso possuem um melhor inter-relacionamento (conforme tabela 07) e um clima considerado favorável (conforme tabela 01).

O ambiente de trabalho é considerado muito bom pelos pesquisados da instituição privada em 50% e os da pública em 44,44% consideram como muito ruim este fato notoriamente relaciona-se com os demais fatores se existe conflitos interpessoais, pouca abertura para sugestões e um relacionamento ruim com os gestores (conforme tabela 07) não tem como se ter um ambiente de trabalho favorável.

A falta de integração dos membros da instituição pública é um resultado dos conflitos e fica bem evidenciado pela tabela 08 a qual identificam como muito ruim em 44,44% em contrapartida na instituição privada os colaboradores caracterizam como bom em 60%, confirmando assim o forte relacionamento entre eles.

Na instituição privada as variáveis são fortemente identificadas, em sua maioria considerada como “boas” e na instituição pública as variáveis são bem dispersas, porém caracterizam-se como “boas”, porém algumas muito próximo do grau “péssimo”.

O Comportamento das pessoas, satisfação dos colaboradores, a motivação e a realização profissional são indicador que mais influenciam no clima organizacional tanto em instituições públicas ou privadas, fato expresso pela tabela 9.

Tabela 9: Natureza da instituição X Indicadores de clima.

Indicador de clima	Natureza da Instituição	Grau de concordância quanto a influencia no clima					Total
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Comportamento das pessoas	Pública	11,11%	22,22%	00%	00%	66,67%	100%
	Privada	00%	00%	00%	30%	70%	100%
Satisfação	Pública	11,11%	00%	11,11%	22,22%	55,54%	100%
	Privada	00%	10%	10%	20%	60%	100%
Motivação	Pública	00%	00%	11,11%	22,22%	66,67%	100%
	Privada	00%	10%	00%	20%	70%	100%
Realização profissional	Pública	00%	00%	00%	44,45%	55,55%	100%
	Privada	00%	00%	20%	10%	70%	100%

Fonte: pesquisa.

Os indicadores de clima organizacional relacionados na tabela 09 exprimem o quanto o clima organizacional é influenciado pelos sentimentos dos colaboradores. Dados estes bem definidos pelo grau de concordância dos entrevistados. O comportamento das pessoas influencia no clima organizacional. Os colaboradores pesquisados concordam com esse afirmativa, uma vez que estão diretamente ligados a fatores como relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho e integração do grupo.

Para a maioria dos pesquisados a satisfação profissional é um fator que influencia no clima organizacional, esses confirmados através do cruzamento das informações da tabela 08 onde 33,34% dos colaboradores públicos identifica a satisfação profissional ruim e percebem que o clima organizacional é desfavorável conforme tabela 01.

Os colaboradores da instituição privada classificam a satisfação em um percentual de 50% como sendo boa conforme a tabela 08 e o clima da instituição a qual faz parte como favorável (tabela 01).

A motivação é um indicador de clima uma vez que colaboradores desmotivados, trabalham menos e de uma forma menos eficiente, ocasionando assim um ambiente de trabalho negativo com propensão ao aparecimento de conflitos. Os colaboradores da instituição privada concordam com essa afirmativa em 70% e os da pública em 66,67%.

A realização profissional é um fator que fortemente influencia no clima organizacional, os colaboradores da instituição privada concordam em 70% e os da pública em 55,55% corroborando no sentido de que profissionais mais realizados serão mais satisfeitos e conseqüentemente mais motivados, influenciando dessa forma positivamente na organização, podendo ser ao contrario quando não houver a realização profissional.

5 Conclusão e Apreciação Crítica do Estudo

O presente estudo partiu do objetivo de analisar o efeito do clima organizacional de uma instituição pública e outra privada na realização profissional dos colaboradores de cada instituição do curso de administração, a fim de realizar um comparativo entre instituições de ensino. Neste sentido, partiu do objetivo de analisar o efeito do clima organizacional de uma instituição pública e outra privada na realização profissional dos colaboradores das IES.

Ao identificar a percepção de como é desenvolvido o clima organizacional em cada uma das instituições estudadas, verificou-se que os colaboradores da referida instituição possuem problemas com o relacionamento interpessoal, ocasionados por algumas variáveis como: satisfação, motivação, ambiente de trabalho, estado de espírito das pessoas do grupo e integração. Variáveis essas consideradas “ruins” ou “péssimas”.

No que se refere aos fatores mais relevantes do clima organizacional de cada instituição, pode-se observar que quando se trata de ensino público á uma grande manifestação em relação a não comunicação com seus gestores, liberdade de expor suas ideias com isso o ambiente de trabalho torna-se péssimo. Ao contrario da pública o ensino privado tem liberdade de expor suas ideias e sugestões, por conseqüência tornam-se um ambiente satisfatório e motivado na relação interpessoal com seus gestores, consideradas “bom” ou “muito bom”. Ao investigar os indicadores existentes nas instituições, verificou-se que na instituição pública os fatores mais influenciados são relações com os gestores e aberturas de sugestões classificados como “ruim” pelo corpo docente, pois se trata de uma gestão pública que possui cultura bem definida e de difícil acesso a novos processos. E na iniciativa privada é o inverso onde possui mais liberdade e participação ativa dos colaboradores com os seus gestores, com isso os indicadores apresentam bons índices destacando “bom ou muito bom”.

Quanto aos pontos fortes e fracos, do clima organizacional, identificados pelos colaboradores em cada uma das instituições destaca-se que a instituição privada, uma vez que pelos dados coletados pela pesquisa, os colaboradores da referida instituição classificaram a supervisão, a satisfação e os salários como bons, denotando assim a inter-relação destas variáveis e a sua real influencia no clima organizacional e confirmado pela pesquisa onde 70% dos colaboradores classificarão como um clima favorável.

Ao final deste estudo, ao observar o nível de realização profissional dos colaboradores com relação ao clima organizacional de ambas as instituições, observou-se que, os colaboradores da instituição pública são menos realizados profissionalmente e em sua maioria concordam totalmente que a realização profissional influencia no clima da organização.

As variáveis analisadas corroboram para a percepção de clima organizacional conforme percebido pela análise dos dados desta pesquisa. Cabe salientar que as variáveis estudadas, realizando um comparativo entre as instituições privada e pública atuam fortemente em ambas as instituições. Porém de forma contrária na instituição privada os fatores de clima são de uma forma geral positivos e o clima é percebido como favorável, não significando que não há conflitos, porém em menor intensidade.

Na instituição pública os fatores, indicadores e variáveis estão influenciando o clima de uma forma negativa, por meio de variáveis como carga de trabalho é possível conhecer a percepção dos colaboradores em relação à adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, relacionamento interpessoal e com os gestores, e outros fatores dessa natureza, os quais pelos colaboradores da instituição pública consideram como indiferentes a ruínas.

O papel da chefia é fundamental na satisfação da equipe de trabalho. Dela depende, em boa parte, o salário e a concessão de aumentos salariais, a motivação da equipe e a organização dos setores. A instituição pública poderia estabelecer uma política institucional que seja justa em relação à estrutura interna de cargos e competitiva em relação às demais instituições. Para melhorar a relação interpessoal dos docentes poderia realizar algumas atividades em que eles possam interagir de uma forma integrada, mostrando a eles o quão é importante a boa relação entre eles, e também entre seus supervisores e gestores.

Referências

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Bleicher, 1972.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. **Conhecendo o Clima Organizacional**. Revista treinamento e desenvolvimento. São Paulo: 1995.

MEYER JUNIOR, V. A. Busca da Qualidade nas Instituições Universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, v.10, p.18-21, 1993.

MILKOVICH, G.T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RITZMAN, Larry P. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

SOUZA, Carlos. **Desenvolvimento e Deteriorização Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

STEFANO S.R; ZAMPIER M.A; MAÇANEIRO M.B. Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional. **Disponível em:** <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>>. **Acesso em:** 30 de março de 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, J. E. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. In: BOOG, G. e BOOG, M. (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. (v.2) São Paulo: Gente, 2002.

VAHL, T. R. O Papel da avaliação na gestão universitária. **Revista FIVA**, Rio de Janeiro, n.2, jul/dez, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

WERTHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Makron Books, 1993.