

# CONIC SEMESP

## 15º Congresso Nacional de Iniciação Científica

**TÍTULO:** TRAÇANDO O PERFIL ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE JALES.

**CATEGORIA:** CONCLUÍDO

**ÁREA:** CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

**SUBÁREA:** ADMINISTRAÇÃO

**INSTITUIÇÃO:** FACULDADE DE TECNOLOGIA DE JALES

**AUTOR(ES):** GEOVANA SANGALI BUZINARO, JOÃO DONIZETI PASCUI JUNIOR, MARIELE COGO PESSOA DE CARVALHO

**ORIENTADOR(ES):** EDY CARLOS SANTOS DE LIMA, VITOR PAULO BOLDRIN

**COLABORADOR(ES):** GEISY TOMPS CORREIA, LUCIMARA CRISTINA DIAS

Realização:



Apoio:



## 1. RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar o Clima Organizacional existente entre líder e seus liderados em uma Instituição de Ensino Superior denominada Delta. Para o desenvolvimento do artigo, utilizou-se como metodologia inicialmente um estudo bibliográfico, seguido de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário ao líder, representado pelo diretor e aos seus liderados, sendo o universo composto por 41 professores, com pesquisa aplicada a todos, teve-se o retorno de 37 questionários respondidos. Após a aplicação, os dados foram tabulados em planilha Excel e deram origem aos gráficos. Os resultados mostraram que na IES Delta existe um ótimo Clima Organizacional, em que os líderes e liderados trabalham na função de sua afinidade, onde 95% gostam totalmente do que fazem. Foi detectado ainda que, o estilo de liderança predominante é o democrático e os liderados confiam amplamente em seu líder (86% confiam totalmente), não tendo resposta intermediária ou negativa quanto a este quesito. Os liderados consideram ainda que há abertura para novas ideias (Totalmente aberto 78%) e que há o reconhecimento e valorização pelas atividades realizadas (reconhece totalmente 68%). Diante do exposto, a organização deve continuar a valorizar e reconhecer cada vez mais o seu capital intelectual, buscando novos mecanismos para o aperfeiçoamento da comunicação e gestão participativa, contribuindo para a constante melhora do Clima Organizacional.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Liderança. Motivação.

## 2. INTRODUÇÃO

Atualmente, em todos os setores, as organizações devem buscar mecanismos para que possam cumprir com seus objetivos da melhor maneira possível. Todos os recursos de uma organização são indispensáveis para atingir os seus propósitos, principalmente os recursos humanos, que tornam-se ainda mais preciosos quando se trata de uma Instituição de Ensino Superior.

Para que toda a força de trabalho possa estar empenhada na busca dos objetivos propostos, torna-se indispensável a atuação de um líder, para direcionar adequadamente todos os esforços empregados.

No que se refere aos estilos de liderança, segundo Chiavenato (2003) tem-se:

- **Liderança autocrática:** estilo em que há a imposição do líder sobre o grupo, não havendo a participação dos liderados, a ênfase é total no líder
- **Liderança liberal:** já neste estilo existe a delegação de todas as decisões, sem qualquer controle por parte do líder, neste caso a ênfase está nos liderados e a participação do líder é mínima no grupo.
- **Liderança democrática:** neste estilo o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos, desta maneira a ênfase está tanto no grupo quanto no líder, onde dividem as atribuições.

Diante do exposto, observa-se os diferentes estilos de liderança, desde o autocrático, que acaba centralizando todas as decisões, impondo-as ao grupo até o outro extremo, com o estilo de liderança liberal, onde o líder acaba delegando todas as decisões, deixando-os completamente à vontade, com a mínima participação do líder no grupo. Já a liderança democrática é a que apresenta características mais equilibradas, onde tanto o grupo quanto o líder participam das decisões, tendo uma ênfase dupla, com maiores possibilidades de atender aos participantes.

O líder dentro de uma organização é fator determinante, principalmente na busca de soluções ao sanar dificuldades encontradas no dia a dia, pois ele pode ser o porta voz e tomador de decisões de maneira a obter o senso comum, tendo como consequência o bem-estar e motivação de sua equipe em suas diversas atividades, sanando conflitos internos e ressaltando as qualidades de cada colaborador.

Tendo em vista a importância da atuação de um líder em uma organização, principalmente quando se trata de uma Instituição de Ensino Superior, o presente artigo se propõe a abordar o assunto clima organizacional na Faculdade Delta. Diante do exposto, o presente artigo tem como problema de pesquisa: Como está o Clima Organizacional entre líder e seus liderados na Faculdade Delta?

### **3. OBJETIVO**

O presente estudo tem como objetivo geral identificar o clima organizacional existente entre Líder e seus Liderados na Faculdade Delta, abordando mais especificamente o perfil, o comprometimento, as expectativas de crescimento, a motivação e outros.

#### **4. METODOLOGIA**

Segundo Cruz e Ribeiro (2003), o método é o caminho a ser seguido pelos cientistas na busca de verdades, que podem ser validades por meio da investigação e verificação dos fatos existentes, podendo envolver pesquisa bibliográfica e/ou pesquisa de campo.

Para atender aos objetivos propostos no presente artigo, primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica, estudando os principais conceitos sobre o tema em livros, artigos e outros. Em um segundo momento foram aplicados questionários compostos de perguntas abertas e fechadas, junto ao Líder e seus Liderados em uma Instituição de Ensino Superior, aqui denominada Delta.

Os questionários aplicados aos liderados continham questões que abordavam o perfil de liderança do líder, satisfação em trabalhar em equipe e no trabalho que desenvolve e também no reconhecimento das funções exercidas. Ao líder questionou-se o trabalho em equipe e a abertura ao desenvolver as funções com base nas opiniões dos colaboradores.

Para o universo, foram abordados todos os professores, em um total de 41 e um diretor. Alguns professores optaram por não responder ao questionário, desta maneira teve-se a resposta do diretor e de 37 professores.

Para a tabulação, os dados foram lançados em planilha Excel, gerando os gráficos a serem analisados. O estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, cuja natureza é muito complexa, busca-se apenas a identificação de pressupostos básicos do clima organizacional encontrado na Instituição de Ensino Superior Delta. Acrescenta ainda o papel analítico e interpretativo dos pesquisadores que, segundo Gil (2002) pode-se ter o risco de subjetividade na interpretação dos resultados.

#### **5. DESENVOLVIMENTO**

A busca constante pelo aperfeiçoamento nas organizações é um dos desafios permanentes dos gestores, passando necessariamente pela gestão de pessoas, como sendo um dos principais propulsores no desenvolvimento das organizações. Diante do exposto, e tendo-se em vista as diferentes personalidades dos membros do grupo, deve-se ter uma forte atuação de um líder, que seja capaz de interagir com este público heterogêneo, incentivando e motivando para um trabalho em equipe.

De acordo com Chiavenato (2003) a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos, ou seja, para uma organização o primordial é ter uma liderança para que possa conduzir a empresa na direção de seus objetivos.

Quanto ao papel do líder, Chiavenato (2004) afirma que o líder é quem conduz, guia, comanda, tendo uma visão global, uma relação entre homem e ambiente de trabalho, sabendo ensinar e também aprender, conduzindo as pessoas e tendo a habilidade de conseguir os melhores resultados:

Como exposto pelo autor, o papel do líder é de extrema importância dentro nas organizações na busca do sucesso, principalmente por meio de seus exemplos, conduzindo as pessoas em direção aos objetivos propostos, ensinando, porém também, aprendendo no dia a dia.

Vale ressaltar que, a definição de chefe dentro de uma organização pode ir muito além do que simples ordens, como define Vinci (2002), cabe cada vez mais aos gestores líderes a busca pelo desenvolvimento das pessoas, atendendo a cada uma, assim como as necessidades da organização.

Concordando com a ideia anterior, o Robbins (2000) esclarece que o processo de motivação é responsável pela determinação, orientação e conduta de uma pessoa na busca de um determinado objetivo.

Salientando que há uma importante correlação do papel do líder com o ambiente em que está situado, Lacombe (2005) afirma que o ambiente é tudo o que possa envolver o sistema organizacional, tanto os macroeconômicos (aspectos tecnológicos, científicos, políticos etc) como os microeconômicos (fornecedores, clientes, concorrentes etc). Conforme apresentado pelo autor, diversos fatores fazem parte do ambiente, desde questões tecnológicas, demográficas à clientes, concorrentes e outros, que são fatores que podem influenciar o comportamento dos líderes e seus liderados.

Vale destacar que é importante entender a relação do indivíduo com seu trabalho, pois geralmente as pessoas não escolhem seus empregos de maneira aleatória, as atividades selecionadas devem ser compatíveis com seus interesses, valores, e habilidades. Assim, ao entender a relação indivíduo e seu trabalho é fator determinante para motivar os colaboradores. Segundo Maximiano (2007, pag. 233)

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta.

Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Diante dos fatos, ter uma equipe que esteja atuando em uma atividade que lhe traga interesse e vontade de atuação, cada vez mais positivo, pode proporcionar ótimos resultados e ter um clima organizacional adequado, principalmente quando se trata de um ambiente educacional, em que o trabalho acaba sendo mais que uma simples profissão, podendo ser considerada uma vocação, assim, ao existir uma boa relação entre líder e liderado haverá harmonia dentro do ambiente. Como afirma Torres e Oliveira (2007), o clima organizacional baseia-se na confiança entre patrão e empregado, assim como na flexibilidade para a resolução dos problemas.

## **6. RESULTADOS**

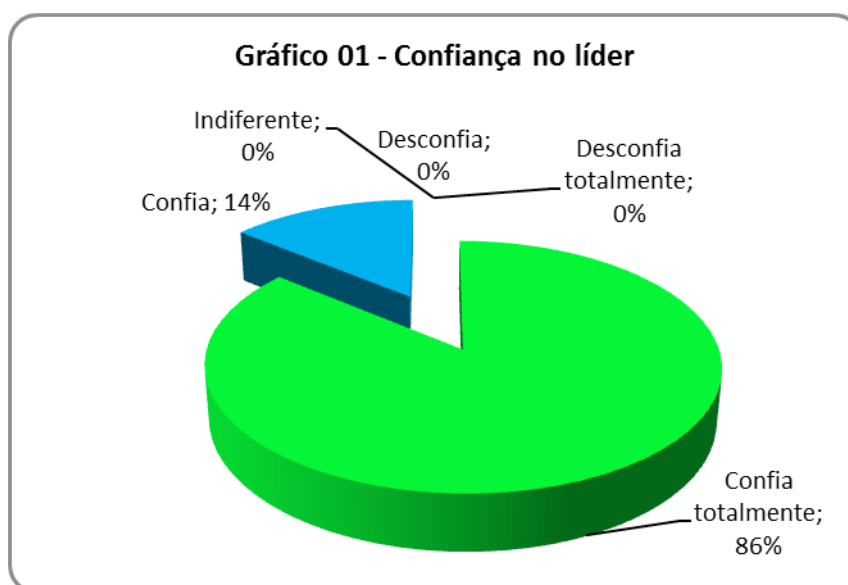
Após a aplicação da pesquisa, os dados foram tabulados em planilha Excel e foram gerados os gráficos com seus respectivos percentuais, tendo os principais resultados discutidos a seguir. A satisfação na organização geralmente está vinculada às relações interpessoais desenvolvidas na mesma, e seu resultado é proporcional ao nível do clima organizacional, pois quando a satisfação é perceptível, as trocas internas e a própria comunicação passam a ser melhores e mais abertas.

Segundo Chiavenato (2010) considera-se Clima Organizacional a atmosfera de trabalho constituída por pessoas, relacionado à moral e a satisfação das necessidades os indivíduos, podendo ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

Ao analisar os resultados da pesquisa constatou que o clima é positivo, saudável, satisfatório, pois há unanimidade quanto ao orgulho em se trabalhar na referida instituição, pois ao serem questionados se sentem orgulho de fazer parte desta organização, teve-se 100% de respostas afirmativas, aprovando totalmente. Ao serem questionados se gostam do que realizam dentro da empresa, 95% dos entrevistados afirmaram que gostam totalmente e 5% que gostam, não tendo nenhuma resposta negativa, ou mesmo intermediário, mostrando que há uma afinidade entre colaboradores e suas respectivas funções, corroborando com os conceitos vistos no desenvolvimento.

Foi possível observar com clareza que os colaboradores indicam o lugar que trabalham para demais pessoas que compartilham consigo o seu redor, pois apenas 3% afirmaram não indicar esta instituição para outras pessoas.

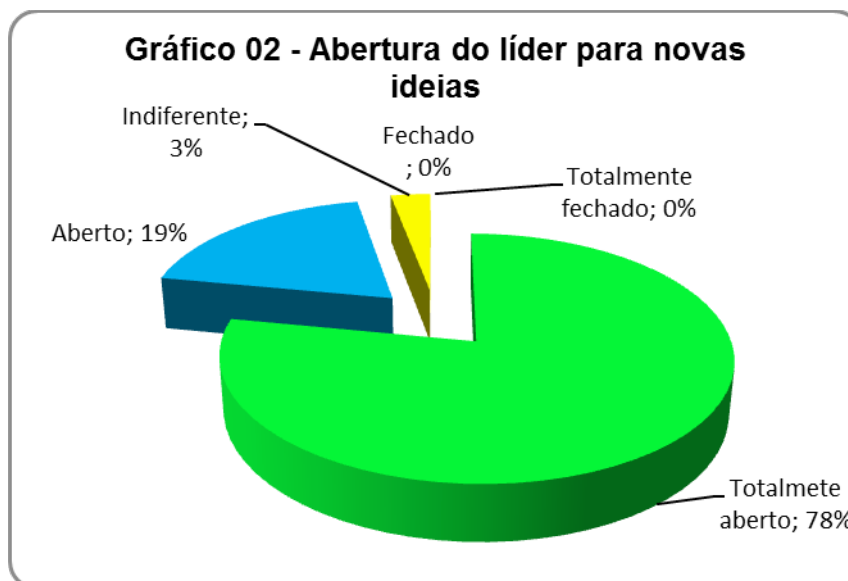
A satisfação dos colaboradores está diretamente ligada com o resultado desta análise, pois conforme citado, o colaborador que consegue atender suas expectativas em relação ao trabalho, ele se sente motivado e capaz de indicar o lugar que trabalha para outras pessoas. Um outro aspecto pesquisado foi quanto à confiança dos liderados em seu líder, conforme mostrado no gráfico 01, a seguir.



Como pode ser observado no gráfico anterior, 86% dos pesquisados confiam totalmente e 14% apenas confia, o que mostra um elevadíssimo grau de confiança da equipe com o seu líder. Robbins (2004, p. 316) afirma que “o líder orientado para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis”. Portanto, o clima nesta empresa é agradável e gera confiança mútua entre líder e liderado.

Os dados anteriores são corroborados com a opinião dos entrevistados quanto à consideração do superior imediato como sendo um verdadeiro líder, tendo 94% de confirmações e apenas 6% entre prefere não opinar (3%) e não considera um líder (3%). Todos os dados devem ser considerados, portanto, mesmo sendo considerado pela maioria absoluta, cabe ao gestor identificar o que ainda pode ser melhorado para que seja visto como um verdadeiro líder.

Outro dado levantado foi quanto à abertura para novas ideias, segundo o líder, na Instituição de Ensino é dada a abertura para novas ideias, e este fato é reconhecido pelos liderados, conforme mostra o gráfico 02, a seguir.



De acordo com o gráfico, os dados confirmam o bom clima organizacional existente na Faculdade Delta, teve-se 78% dos entrevistados considerando o líder como totalmente aberto, outros 19% como aberto e o restando indiferente, não tendo respostas negativas.

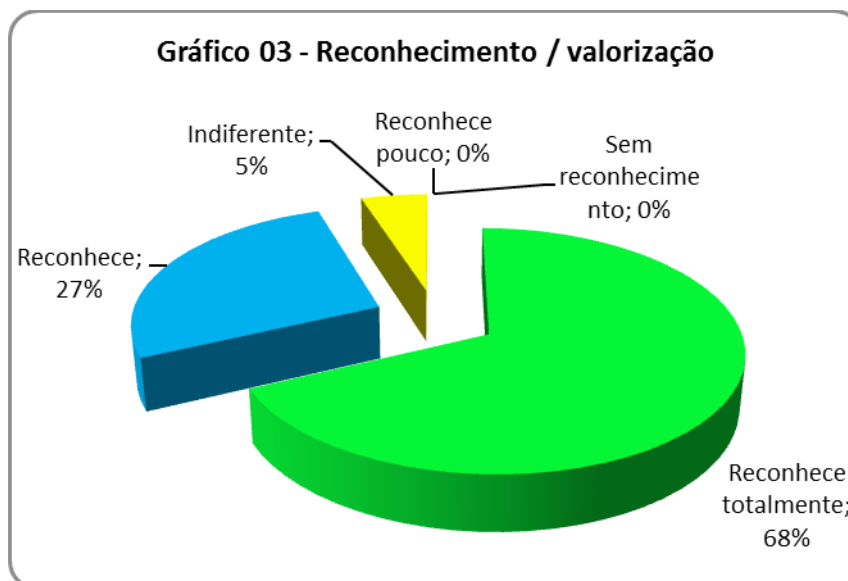
Para Kotter (1999), no atual cenário o espírito de mudança, de inovação, rapidez e diminuição de hierarquia constituem-se como aspectos chave em um líder para o sucesso organizacional, promovendo uma ampla comunicação entre os diferentes agentes do processo.

Desta maneira, o líder flexível tende a ter melhores resultados com seus liderados, pois a clareza das informações facilita o desempenho do trabalho, visto que uma empresa sem regras, sem normas e sem comunicação dificulta as relações interpessoais de trabalho.

Observando os dados obtidos, percebe-se que a maior parte classificou seu líder como democrático e motivador, o que proporciona grandes ganhos para a organização, já que este estilo, conforme os conceitos de Chiavenato (2003), trata-se de um estilo em que a ênfase está no líder e também nos liderados, pois trabalham de maneira democrática, aceitando opiniões, sugestões e ideias.

Quanto ao reconhecimento e valorização pessoal, o líder afirma que reconhece seus liderados. Já na visão dos liderados, os os dados são mostrados no gráfico 03, a seguir. Como pode ser verificado, o índice de aprovação deste quesito também é muito expressiva, pois 68% dos respondentes indicaram que possuem Total reconhecimento e valorização pessoal, outros 27% afirmam que são reconhecidos, apenas 5% consideram indiferente.





O líder acredita que seus colaboradores gostam de trabalhar com ele, e dentro desta resposta, pode-se dizer que existe uma interação ao reunir que boa parte dos liderados sente-se reconhecidos perante o trabalho realizado. Uma equipe com desempenho reconhecido e motivação ativa rende bons frutos para a organização, além de melhorar o clima das relações interpessoais.

Em relação ao nível de segurança e estabilidade no emprego, os entrevistados ficaram divididos, pois somente 19% se sentem totalmente seguros nesse quesito, outros 46% se sentem-se seguros e o restante com índices menores de segurança. Neste aspecto, a percepção de que não há total segurança se deve às questões de mercado, vivenciado por todas as organizações atualmente, afinal mudanças externas podem ocorrer e interferir nos empregos, mesmo no caso das contratações por meio de concursos públicos. Lucena (1999, p. 199) acredita que:

[...] o *turn over* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não tornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Além do mais, seria um contrasenso inaceitável, uma empresa se preocupar com Plano de Sucessão de carreira de desenvolvimento de pessoal e não dar atenção a rotatividade, não estar atenta para evitar saídas desnecessárias, enfim, não adotar critérios de estabilidade no emprego.

O líder respondeu que também não se sente totalmente seguro, mostrando que, em geral, todo o corpo docente possui instabilidade em relação ao seu emprego.

Bons resultados dentro do ambiente de trabalho são obtidos a partir do processo de motivação dos mesmos, cabendo ao líder de cada instituição, trabalhar

de maneira inovadora para que isso aconteça, alavancando os resultados. Sobre esse aspecto é oportuno ressaltar a visão de Gil (2001, p. 61) ao afirmar que “para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem”.

Ao analisar resultados, constatou-se que 84% dos entrevistados acreditam que o salário que recebem faz jus ao trabalho que desenvolvem, tendo 11% que consideram o salário mas ou menos e apenas 5% afirma não estarem satisfeitos.

O colaborador que não está totalmente satisfeito com o seu salário pode desempenhar níveis mais baixos de rendimento, embora teve-se apenas 5% na pesquisa, cabe ao gestor analise possíveis ações a serem realizadas, mesmo porque este não é o principal fator que motiva os funcionários.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho preocupou apresentar o comportamento organizacional na Instituição de Ensino Superior Delta. O total empenho e motivação dos colaboradores deve ser uma preocupação constante dos líderes, pois conforme abordado, quando há um clima adequado, com colaboradores desempenhando funções compatíveis com a sua formação e habilidades, conseqüentemente haverá melhores resultados, tanto para a empresa, como também na qualidade de vida dos colaboradores, o que foi evidenciado por meio da pesquisa, em que 95% gostam totalmente do que fazem.

No estudo, diante dos resultados obtidos, pode-se considerar que o líder da organização possui total aprovação e espírito inovador, pois transmite aos seus colaboradores a liberdade cultural dentro da empresa, onde há total confiança dos liderados, como mostrado no gráfico 01.

Considera-se também a predominância de um líder democrático dentro da organização, que se remete a estabelecer diretrizes que são debatidas em grupo e estimuladas por ele a divisão de tarefas e resultados, mesmo tratando-se de uma Instituição de Ensino Superior Pública.

O clima organizacional é determinante para o bom desenvolvimento e rendimento dos funcionários, e pode-se perceber que na Instituição pesquisada existe a valorização da equipe nas tomadas de decisões, pois como mostrado pelo gráfico 02, há sempre a abertura para novas ideias.

Desta maneira, a participação e colaboração de todos os liderados faz com que se sintam satisfeitos em exercer suas funções dentro da instituição, onde se torna um clima mais favorável e produtivo para melhorias de ensino.

Porém, como tudo, isto ainda pode ser melhorado, mesmo com tantos pontos positivos, pois, como mostra o gráfico 03, na visão da maioria dos pesquisados, há reconhecimento e valorização muito expressivos dos trabalhos realizados, ficando como sugestão a criação de novos mecanismos de troca de informações, facilitando ainda mais a prática da gestão participativa.

## 8. FONTES CONSULTADAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**.7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**.8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, Carla & RIBEIRO, Uíara. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTTER, John. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 1ed. São Paulo. Person Prentice Hall, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

TORRES, Elvia Florêncio; OLIVEIRA, José Arimatés. **A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH**. Rio de Janeiro-RJ,2007. Disponível em: Acesso em: 05 jun. 2015.

VINCI, A. **O chefe não manda mais**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos.