



IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES

Gerson Rizzatti Junior
Giselly Rizzatti

RESUMO

Este artigo teve por objetivo destacar a importância da análise do clima organizacional na perspectiva da implementação do planejamento estratégico em universidades. Os estudos sobre clima em universidades têm sido fundamental para a compreensão da instituição. Dessa forma, o estudo do clima organizacional facilita aos gestores identificar os objetivos com maior segurança e auxilia na implementação do planejamento estratégico nas universidades. A metodologia utilizada, no que se refere aos meios caracteriza-se por ser bibliográfica e quanto aos fins é descritiva. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica. As informações coletadas foram tratadas de forma qualitativa. Como resultado, a pesquisa demonstra que o estudo do clima organizacional traz contribuições importantes e significativas para as universidades principalmente na identificação de pontos fortes e fracos da instituição, facilitando assim as mudanças necessárias na implementação do planejamento estratégico em universidades. As Universidades por apresentarem características de complexidade e ambigüidade em seus objetivos e processos de gestão, não podem deixar de ter um estudo de clima organizacional antes da implementação do planejamento estratégico, haja vista que poderá trazer contribuições significativas no momento da implementação.

Palavras chaves: Clima organizacional, implementação do planejamento estratégico, Universidades.

1 Introdução

As Universidades estão passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em seus diversos segmentos. Trata-se de transformações funcionais, administrativas, estruturais, tecnológicas, sociais, culturais, científicas e de políticas institucionais. Neste contexto, as universidades que não tomarem conhecimento das mudanças e não reagirem a essa realidade, comprometerão a sua própria sobrevivência e eficácia.

Por esta razão, as Universidades precisam adequar-se às novas realidades, criando novos paradigmas institucionais, direcionando seus objetivos às necessidades societárias emanadas de um contexto veloz e imprevisível de transformações globais. Para que isso torne-se realidade é de suma importância que se faça uma análise permanente do clima

organizacional para saber em que estágio se encontra a instituição e por conseguinte possa implementar de maneira adequada o planejamento estratégico.

Recentemente, nas universidades têm se estabelecido a admissão de ferramentas mais eficazes visando alcançar os objetivos tanto das atividades fins quanto meios. Por isso, torna-se indispensável que os gestores universitários sejam habilitados para utilizarem tais ferramentas como análise de clima organizacional, implantação e implementação do planejamento estratégico entre outras.

O Planejamento estratégico é um instrumento que facilita na tomada de decisões, quando utilizado de forma coerente e estratégica. Ele contribui para solução de muitos problemas dentro das organizações universitárias, e conseqüentemente produz resultados eficientes e eficazes para a comunidade universitária. Desta forma, a análise do estudo do clima organizacional é um dos fatores mais importantes para se implementa o planejamento estratégico.

Desse modo, o presente artigo tem o objetivo destacar a importância da análise do Clima Organizacional no processo de implementação do Planejamento Estratégico em Universidades. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias.

2 Clima Organizacional

2.1 Estudo do Clima organizacional

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, por meio dos trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Estes estudos focalizavam nos problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional confrontando esses problemas com os estudos sobre comportamento individual realizados na área da psicologia.

Em 1968, Litwin e Stringer (1968), baseados na teoria da motivação humana de McClelland - que identificou e rotulou as necessidades sociais básicas dos indivíduos como de realização, afiliação e poder -, desempenharam experiências em laboratórios de estudo idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem em conformidade com esses motivos sociais. Os resultados comprovaram que cada uma das organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho com três situações bem distintas, chegando à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas e conforme o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando grande influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início em 1974 com Saldanha, no trabalho intitulado "Atmosfera Organizacional". Seu artigo foi um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel do psicólogo organizacional nesse processo, pois ressalta a importância do desenvolvimento de estratégias que admitam uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive originar o seu desenvolvimento organizacional (OLIVEIRA, 1990).

De acordo com Souza (1980) o estudo de clima nas organizações tinha sido negligenciado, por alguns motivos. Em primeiro lugar, o fato de o assunto não ser de pesquisa simples, tanto por ser complexo quanto por que as organizações nem sempre estão dispostas mostrar seus procedimentos internos e em segundo, porque na área comportamental o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil. Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e de recursos, os quais, por sua vez, nem sempre se acham conciliados para o pesquisador. O assunto é, no entanto, da maior importância para o

entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

O estudo do clima organizacional examina o funcionamento da organização através de uma série de variáveis entrelaçadas, esquivando-se assim de uma abordagem linear e unilateral, identifica onde se situam as grandes deficiências das organizações e demonstra em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais. O que em conseqüência, se origina num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como organizacional (RIZZATTI, 2002).

O estudo do clima organizacional também tem-se revelado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Pois trata-se de um conceito abrangente, que consegue sintetizar numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões, tem sido utilizado também para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, como também para apresentar sistemas sociais, tais como famílias, clubes ou relações entre duas ou mais pessoas (RIZZATTI, 2002).

Embora o levantamento do clima seja um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações, sua extensão não está seguramente constituída entre a variedade de conceitos utilizados em pesquisa organizacional. Sob esta ótica, vários estudos têm sido feitos, abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Hall (1984), afirma que este tema é constituído pelos conceitos que os indivíduos partilham em relação ao lugar em que trabalham. Nesse mesmo sentido, ele assegura que as percepções de clima são abstrações expressivas de conjuntos de indícios fundamentado nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que acontecem e caracterizam a vida diária de uma organização.

2.2 Definição de Clima Organizacional

Waters et al (1974) considera clima organizacional como o conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e o modo como seus membros atuam em seus respectivos ambientes. A nomenclatura clima organizacional refere-se designadamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do clima que levam ao despertar de diversos tipos de motivação.

Assim sendo, Payne e Mansfield (1973) definem o clima organizacional como o ligação conceitual da união entre o nível individual e o organizacional de maneira a propagar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Da mesma forma, Litwin e Stringer (*apud* STONER, 1995) define clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é: a) entendida pelos membros organizacionais; e que b) influencia seus comportamentos.

De outra maneira, Gibson *et al* (1981) buscam demonstrar que as organizações não diferem somente em sua estrutura e seus processos, mas do mesmo modo nas atitudes e comportamento de seu pessoal. Os autores afirmam que os vários elementos organizacionais como estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo entre outros interagem para determinar o próprio clima organizacional.

Neste sentido, Souza (1983), explica que o estudo de clima é constituído essencialmente por percepções em relação as propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que causam efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Da mesma forma, Litwin e Stringer (*apud* Souza, 1983) percebem o clima organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas

mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente (SBRAGIA, 1983).

Colossi (1991) constatou que clima organizacional são as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho, pois expõe tanto o que eles pensam, quanto suas reações a respeito de específicos atributos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais.

Nesse sentido é necessário destacar que os empregados individualmente analisados, nem sempre partilham da mesma idéia ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na verdade, a análise de clima organizacional não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, ou seja, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral (COLOSSI, 1991).

Para Campbell e Stanley (1970) clima organizacional é o conjunto de atributos específicos de uma organização em particular que podem ser induzidos da forma pela qual a organização lida com seus membros e seu ambiente. Por isso, cada indivíduo dentro da organização adota a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que apresentam a organização em termos tanto de características estatísticas, tal como o grau de autonomia, como de variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída. Para eles, clima organizacional deve ser conceituado operacionalmente como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

No entanto, a natureza do clima, de maneira alguma indica que a sua definição seja unidimensional, pois muitas classes de eventos ou práticas e procedimentos organizacionais podem colaborar para a percepção global ou sumária que as pessoas têm de sua organização. Deste modo, cada indivíduo percebe ou define sua organização de várias formas, dependendo do contexto e do conjunto de informações de que dispõe sobre a organização (SOUZA, 1983).

Davis (1998) entende que clima para uma organização é mais ou menos como a personalidade para uma pessoa, pois as percepções que cada pessoa tem de clima produzem uma imagem em suas mentes. Assegura ainda, que algumas organizações são alvoçadas e eficientes e outras seguem com calma e algumas são bastante humanas, enquanto outras são duras e frias. Por isso, que elas se modificam lentamente, sendo influenciadas por seus líderes e ambiente. Desta forma, as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho também podem ser entendidas como o grau em que as regras são conferidas pelo componente administrativo, ou a extensão em que as pessoas são tratadas como “seres humanos” e não como parte de uma máquina (CHAMPION, 1979).

Por isso, os climas diferenciais, que nascem de certas espécies de comportamento dos membros da organização têm sido constantemente demonstrados como importantes insumos modificadores dos comportamentos organizacionais, como produtividade, moral de grupo e, em consequência, eficácia e consecução de metas das organizações (RIZZATTI, 2002).

Xavier (1973) utiliza o termo clima organizacional como sinônimo de “meio ambiente psicológico da organização”, “atmosfera de trabalho” e “personalidades individuais”. Apesar de garantir que medidas de clima organizacionais são, de certa maneira, medidas de personalidades individuais, menciona ainda existir outros fatores, tais como competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas e outras.

McClelland (*apud*, CHIAVENATO, 2004) assegura que clima organizacional colabora para moldar o comportamento dos indivíduos, por meio de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Então, percebe-se que termo clima organizacional alude-se exclusivamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aqueles aspectos do clima organizacional que geram à provocação de distintas espécies de motivação. Portanto, o clima

organizacional retrata a soma das expectativas originadas em uma situação, é um fenômeno grupal, derivado e característico de uma coletividade, ou seja, é um conceito que abrange tanto os fatos humanos e materiais como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional (RIZZATTI, 2002).

3 Implementação do Planejamento estratégico

Segundo Stoner e Fremann (1999, p. 136) planejamento “é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”. Já para Bateman e Snell (2009, p. 117) planejamento “é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão o futuro”.

É almejado que o planejamento desempenhe suas funções básicas bem como apresente outros benefícios, os quais sejam: união dos membros da organização envolvendo objetivos claros e comuns; expansão da resistência, próprio do ser humano, em relação à mudança, por meio de possibilidade da participação dos membros da organização no processo; conexão dos planos globais com os planos setoriais e operacionais; invenção de critérios para medir resultados; apropriação do esforço coordenado para alcançar melhores resultados; o aumento do impacto dos recursos limitados e melhoria da imagem da organização (BATEMAN; SNELL, 1998).

Uma das principais características para que o planejamento seja um sucesso, é de que as pessoas dentro da organização estejam comprometidas na sua elaboração e participarem de maneira efetiva de sua confecção. Como também, tenham o conhecimento da missão da organização, seus propósitos, seus valores e crenças, suas competências especiais e o seu lugar no mercado (OLIVEIRA, 2004).

Além da conceituação de planejamento se faz necessário uma definição do que é estratégia que segundo Thompson et al (1992) assegura que os objetivos de uma organização são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, isto é, a estratégia é um padrão da organização que a faz mover-se em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a sua missão (PEREIRA, 2010).

No planejamento existem três tipos para tomada de decisão, classificados em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Segundo Oliveira (2004) planejamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, causando otimizado alcance de interação com os ambientes externos e internos, atuando de forma inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar toda a empresa.

O planejamento tático vincula-se com os objetivos de médio prazo; tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo; trabalha com decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico e é de responsabilidade da administração de nível médio (PEREIRA, 2010, p. 54).

O planejamento operacional, por sua vez, pode ser analisado como uma formalização dos dois anteriores, desempenhando através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 2004).

Para Pereira (2010) existem três momentos para o processo de planejamento estratégico:

Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: nesse momento, a organização deve-se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Planejamento Estratégico, ou seja, tem que verificar se a empresa está passando por um momento de turbulência, o que nesse caso

não seria um momento ideal, pois poderia acabar por inviabilizar todo o processo. Assegura ainda, que só se pode dar início a elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização almeja “com toda certeza” implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento com o processo.

Momento 2 – É o momento da formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico: que é o planejamento propriamente dito, isto é, é o momento em que o plano é colocado no papel. As etapas do processo de planejamento estratégico colocados no papel são: a declaração de valores (chamados de crenças, princípios, políticas, filosofias, ideologia, ou seja, são elementos que fazem todos da empresa pensar o que é certo e o que errado, orientando as atividades e as operações da organização), a missão da empresa; sua visão; seus fatores críticos de sucesso que são condições que a organização tem que ter para sobreviver, sendo devidamente estabelecidas pela empresa de acordo com as condições de mercado atual; análise de seus fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), a Matriz FOFA, onde se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas (são formuladas a partir das estratégias elencadas), estratégias (o que fazer?) e ações estratégicas (como fazer?)

Momento 3 – É o momento da implementação e controle do processo de Planejamento do Estratégico: é o momento da implementação, avaliação e controle. A organização passa a colher os resultados ,ou seja, passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010, p. 54-56).

Acabado o processo de elaboração do planejamento estratégico é chegada a hora de colocá-lo em pratica, chamado de implementação (PEREIRA, 2010) .

Hrebiniack (2006) entende que o processo de implementação é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Nesse mesmo sentido, acredita Whittington (2002) que as estratégias, por mais que sejam bem selecionadas, falharão se não tiver uma adequada implementação.

Brenes et al (*apud*, Kich e Pereira (2011) pensam da mesma forma que Bossidy e Charan (2002), quando asseguram que a implementação de uma estratégia de sucesso não é somente um aglomerado de “iniciativas estratégicas” e atividades relacionadas a ela, que são desenvolvidas por distintas pessoas. Pelo contrário, a implementação da estratégia, deve ser verificada como a construção de uma vantagem competitiva, de forma consciente e coordenada, por meio do gerenciamento dos vários componentes organizacionais, tanto de dentro, quanto de fora da empresa. Os mesmos afirmam que a execução da estratégia e o sucesso na sua aplicação são determinados pelo grau de alinhamento entre estrutura e cultura organizacional, a capacidade de efetivamente delegar responsabilidades, bem como o alinhamento entre os processos, os sistemas de trabalho, e os sistemas de informação.

Na implementação do planejamento estratégico também faz parte do processo a avaliação e controle do mesmo, que tem como função é acompanhar a atuação do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as presumidas, especialmente, quanto a seus objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas seguidas pela empresa, ou seja, tem como função “assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos” (OLIVEIRA, 2004, p.265)

4 Universidades: considerações

As universidades possuem procedimentos organizacionais complicados de serem modificados. Na maior parte dos países em processo de desenvolvimento, até mesmo no Brasil, as universidades tiveram que ser aumentadas ou desenvolvidas inteiramente num pequeno espaço de tempo. Neste sentido, aparecem as transformações que chegariam a ser estabelecidas como fundamental impulso para as universidades. Essas transformações

incidiram na busca da benfeitoria na qualidade nos processos administrativos, por meio de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente e possível nos seus diversos setores e atividades (VAHL, 1992).

Segundo Dias (2002) a universidade pode ser considerada como um sistema social profundamente dinâmico e complexo, decorrentes de muitos conflitos causados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses.

Num contexto sócio-político a universidade é uma instituição de produtos diversificados, em constante crescimento, e deve ser reputada como instituição voltada ao desenvolvimento de ciência, técnica e cultura geral (SUCUPIRA, 1968).

Pessoa (2000) ressalta ainda que a universidade é uma das organizações mais complexas da sociedade, pois são partes componentes de sistemas produtores e disseminadores de conhecimento. Percebe-se assim a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e as demandas da sociedade.

Conforme Baldrige e Deal (1983 *apud* SOUZA, 2009) afirma que as universidades são classes únicas de organizações profissionais, que se distinguem quanto as suas principais características das outras organizações tendo que propagar imagens novas segundo a tomada de decisão referentes a organização.

Nos últimos tempos a universidade vem passando por transformações, e está vem sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm acontecido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados (MONÇÃO NETO, 2000).

5 Metodologia

Em relação a matéria estudada, a natureza da pesquisa configura-se predominantemente como qualitativa. Tal enfoque ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvam seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995).

Nesta pesquisa utilizou-se o critério metodológico proposto por Vergara (1997). Esta estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários. Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva. Ela proporcionou procurar conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (GIL, 2007). Buscou-se apresentar importância da análise do clima organizacional na perspectiva da implementação do planejamento estratégico nas universidades. Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica, tendo em vista que foi utilizado neste estudo todo material publicado e acessível ao público sobre clima organizacional, implementação planejamento estratégico, universidades.

Nesta pesquisa foram utilizados dados provenientes de fontes secundárias. Buscou-se para realização da pesquisa, na literatura específica, subsídio para instruir os pesquisadores sobre o tema, e ainda, delinear os limites e as contribuições do estudo realizado.

6 Importância da análise do Clima Organizacional para a implementação do planejamento estratégico

Nas universidades, um dos fatores que deve ser repensado é a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus diversos usuários em relação ao clima organizacional, especialmente nas questões relacionadas às funções administrativas. Este repensar decorre das incorporações de técnicas modernas, preparação do pessoal de apoio e infra-estrutura, e

conscientização de seus agentes para o processo de desenvolvimento institucional, principalmente quanto à forma continuada de melhorar o ambiente de trabalho proporcionando um clima favorável para a implementação do planejamento estratégico (RIZZATTI, 2002).

A questão do clima organizacional na implementação do planejamento estratégico não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais, na busca da melhoria do ambiente institucional (LUCENA, 2004).

Um dos aspectos que influencia na implementação do planejamento estratégico é a análise do clima organizacional nas universidades, aonde teremos uma visão sobre a participação da comunidade universitária na definição da sua política, dos objetivos e das estratégias institucionais e administrativas. Quando esta participação é reduzida, constata-se uma queda na qualidade do desempenho institucional. Por isso é importante que todos se envolvam na definição das políticas e estratégias voltados para melhoria contínua da instituição. A participação, quando não adequada, tende a provocar momentos de incerteza e instabilidade na condução dos processos da instituição e, por conseguinte, incessante questionamento sobre as diretrizes, qualidade e políticas universitárias (LUCENA, 2004).

A participação não é algo que possa se impor às pessoas, nem pela alta administração, nem pela legislação. É um processo que depende do interesse, da vontade e do conhecimento dos indivíduos envolvidos. O processo participativo é uma das formas para buscar a qualidade permanentemente entre os diversos segmentos da comunidade universitária. Toda organização possui um sistema de decisões, no qual seus colaboradores participam, escolhendo e decidindo dentre as alternativas mais ou menos racionais com que se defrontam. Quando existe participação e envolvimento de forma ativa conseqüentemente a implementação do planejamento estratégico ocorrerá de maneira mais harmoniosa, assim fica evidente a importância da análise do clima organizacional para saber como está o nível de participação no ambiente de trabalho (LUZ, 2001).

Assim o estudo do clima organizacional para a implementação do Planejamento Estratégico é importante por referir-se especificamente às propriedades técnicas administrativas e motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do clima organizacional que levam ao sucesso das instituições universitárias. Portanto, o clima representa uma soma das expectativas geradas em uma situação, e é um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional e isso tudo contribui ou facilita na implementação do planejamento estratégico (VENDRAMINI, 2000).

Entre diversos fatores que agregam a ambiência organizacional, o clima organizacional é a base essencial na obtenção de resultados, principalmente na elaboração, implantação e implementação do planejamento estratégico. Conforme Luz (200, p. 34)

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa”.

O clima organizacional é de suma importância na implementação no planejamento estratégico para alcance dos resultados pretendidos pela organização, pois integra a sinergia

na equipe e desta forma os resultados surgem de maneira natural, causando aumento da auto-estima das pessoas e sucesso organizacional (LUCENA, 2004).

7 Considerações finais

Este artigo objetivou verificar a importância da análise do clima organizacional na perspectiva da implementação do planejamento estratégico nas Universidades e chegou-se as seguintes conclusões:

Os estudos de clima organizacional nas universidades têm sido fundamentais para a compreensão da instituição no seu todo, pois estes estudos visam identificar os processos subjacentes que orientam as ações dos gestores universitários, criando uma estrutura que permitam a implementação de novos projetos e aos que decidem, entender melhor a complexidade da Instituição. Como se vê, o estudo do clima organizacional passa a ser um instrumento indispensável para o alcance dos objetivos institucionais e conseqüentemente para implementação do planejamento estratégico nas Universidades.

Dessa forma, o estudo do clima promove aos gestores identificar os objetivos com maior segurança e auxiliar na tomada de decisão para a melhoria do ambiente universitário. Quando se tem o instrumento adequado, isto traz contribuições importantes às universidades, principalmente na identificação de pontos fortes e fracos da mesma, facilitando, assim, a implementação do planejamento estratégico que visa às mudanças necessárias para a melhoria do ambiente de trabalho e para a satisfação dos seus múltiplos usuários.

A análise do clima organizacional é uma das peças fundamentais para implementar o planejamento estratégico, pois trata-se de uma forma de diagnosticar o ambiente de trabalho visando facilitar o envolvimento, comprometimento e participação direta das pessoas na execução do planejamento estratégico.

Desse modo, a análise do clima organizacional para implementação do planejamento estratégico é fundamental no alcance dos objetivos e metas institucionais.

Referências:

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística Ltda.Revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2 ed. E 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios*. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BALDRIGDE, J.V. et al. *Alternative models of governance in higher education*. In BALDRIGDE, J.V. et al; DEAL, T. The dynamics of organization change in education. Califórnia: McCutchan . Publishing Corporation, 1983.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, n. 61, p. 590–598, 2008.

- CAMPBELL, Donald T.; STANLEY, Julian C. *Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa*. São Paulo: EPU, 1970.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CODA, R. *O valor do diagnóstico de clima: entrevista concedida a Patrícia Bispo*. Endereço: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4042&org=2> em 14 de março de 2005. Acesso em: 15 de outubro de 2011.
- COLOSSI, Nelson. *Clima organizacional*. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DIAS, Marco Antônio. *Educação Superior: bem social ou serviço comercial regulamentado pela OMC? Porto Alegre: III Reunião de Universidades Públicas Ibero-Americanas*. 26 de abril de 2002. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/Morosini.pdf>. Acesso: 09 de outubro de 2011.
- FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin. v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
- GIBSON, James L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HREBINIAK, L.G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco; Pereira, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. São Paulo: Atlas, 2011. (v.2)
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUCENA, M. D. da S. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004. 194 p.
- LUZ, Janine Pacheco da. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2001.
- MONÇÃO NETO, J. R. *Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade*, 2000.
- OLIVEIRA, Ancelmo de. *Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras*. Florianópolis, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PESSOA, Maria Naiula Monteiro. *Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard*. Tese (Doutorado no Centro Tecnológico) -

- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>. Acesso em 12 de outubro de 2011.
- PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. *Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position*. *Administrative Science Quarterly*. n. 18, p. 515-526, 1973.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo*. São Paulo: Atlas, 2010.
- RIZZATTI, Gerson. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SBRAGIA, Roberto. *Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-9, jun. 1983.
- SOUZA, Edela L. P. de. *Diagnóstico de clima organizacional*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr. /jun. 1977.
- SOUZA, Edela L. P. de. *Percepção de clima conforme escalão hierárquico*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.
- SOUZA, Edela L. P. de. *Clima e estrutura de trabalho*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set. 1983.
- SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0118-T.pdf>. Acesso em: 27 de abril de 2011
- SUCUPIRA N. *A reestruturação das universidades federais*. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.
- STONER, Jones A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- VAHL, T. R. *O papel da avaliação na gestão universitária*. *Revista FIVA*. Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.
- VENDRAMINI, Patrícia. *Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador*. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WATERS, L. K. et al. *Organization climate dimensions and job related attitudes*. *Personnel Psychology*. Washington, 1974.
- XAVIER, Ernani P. *Comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bureau, 1973.