

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

**THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE QUALITY OF THE SERVICES RENDERED IN AN
INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION INSIDE RIO GRANDE DO SUL**

Leoni Pentiado Godoy, Matheus Carreiro Zani, Tais Pentiado Godoy, Roger Da Silva Wegner, Juliano

Hammes e Mario Luiz Santos Evangelista

RESUMO

Este trabalho foi realizado em uma instituição de ensino superior (IES) no interior do Rio Grande do Sul, com o objetivo de diagnosticar as práticas relacionadas ao Clima Organizacional (CO), visando propor melhorias na qualidade dos serviços prestados. O diagnóstico do CO, foi realizado a partir de um estudo de caso com o diretor da instituição e o coordenador do setor de pessoal. A pesquisa de caráter descritivo, e a análise quantitativa e qualitativa. O questionário foi aplicado ao gestor geral e ao gestor de recursos humanos, para priorizarem os critérios e subcritérios. Assim, foi aplicado método AHP, sendo este considerado por Saaty apropriado para análise de decisão de multicritério para escolher medidas objetivas e subjetivas, que demonstrem a intensidade de domínio. Os resultados apresentam o critério liderança que foi priorizada pelo gestor geral e o gestor de recursos humanos, e os subcritérios valorização e reconhecimento (Scr5 0,7306) e Scr7 - liderança preocupa-se com o bom relacionamento da equipe (0,6586). É meta da instituição investir nos líderes para motivar os funcionários no desenvolvimento organizacional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Qualidade em Serviços. Melhoria Contínua. Qualidade de Vida.

ABSTRACT

This work was carried out in a higher education institution (HEI) in the interior of Rio Grande do Sul, in order to diagnose the practices related to the Organizational Climate (CO), aiming to propose improvements in the quality of the services provided. The CO diagnosis was based on a case study with the institution's director and the personnel sector coordinator. The research of descriptive character, and the quantitative and qualitative analysis. The questionnaire was applied to the general manager and the human resources manager, to prioritize the criteria and subcriteria. Thus, an AHP method was applied, which is considered by Saaty to be appropriate for multicriteria decision analysis to choose objective and subjective measures that demonstrate domain intensity. The results show the leadership criterion that was prioritized by the general manager and the human resource manager, and the subcriteria valorization and recognition (Scr5 0.7306) and Scr7 - leadership is concerned with the good relationship of the team (0.6586). It is the institution's goal to invest in leaders to motivate employees in organizational development.

Keywords: Organizational Climate. Quality in Services. Continuous Improvement. Quality of life.

EIXO TEMÁTICO: ESTRATÉGIA

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE QUALITY OF THE SERVICES RENDERED IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION INSIDE RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

Este trabalho foi realizado em uma instituição de ensino superior (IES) no interior do Rio Grande do Sul, com o objetivo de diagnosticar as práticas relacionadas ao Clima Organizacional (CO), visando propor melhorias na qualidade dos serviços prestados. O diagnóstico do CO, foi realizado a partir de um estudo de caso com o diretor da instituição e o coordenador do setor de pessoal. A pesquisa de caráter descritivo, e a análise quantitativa e qualitativa. O questionário foi aplicado ao gestor geral e ao gestor de recursos humanos, para priorizarem os critérios e subcritérios. Assim, foi aplicado método AHP, sendo este considerado por Saaty apropriado para análise de decisão de multicritério para escolher medidas objetivas e subjetivas, que demonstrem a intensidade de domínio. Os resultados apresentam o critério liderança que foi priorizada pelo gestor geral e o gestor de recursos humanos, e os subcritérios valorização e reconhecimento (Scr5 0,7306) e Scr7 – liderança preocupa-se com o bom relacionamento da equipe (0,6586). É meta da instituição investir nos líderes para motivar os funcionários no desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Qualidade em Serviços. Melhoria Contínua. Qualidade de Vida.

ABSTRACT

This work was carried out in a higher education institution (HEI) in the interior of Rio Grande do Sul, in order to diagnose the practices related to the Organizational Climate (CO), aiming to propose improvements in the quality of the services provided. The CO diagnosis was based on a case study with the institution's director and the personnel sector coordinator. The research of descriptive character, and the quantitative and qualitative analysis. The questionnaire was applied to the general manager and the human resources manager, to prioritize the criteria and subcriteria. Thus, an AHP method was applied, which is considered by Saaty to be appropriate for multicriteria decision analysis to choose objective and subjective measures that demonstrate domain intensity. The results show the leadership criterion that was prioritized by the general manager and the human resource manager, and the subcriteria valorization and recognition (Scr5 0.7306) and Scr7 - leadership is concerned with the good relationship of the team (0.6586). It is the institution's goal to invest in leaders to motivate employees in organizational development.

Keywords: Organizational Climate. Quality in Services. Continuous Improvement. Quality of life.

1. INTRODUÇÃO

Com a expansão das faculdades, a busca pela satisfação dos clientes tornou-se uma necessidade de sobrevivência no mercado competitivo. Desta maneira, satisfazer clientes é mais do que uma necessidade, e sim fundamental para continuidade no mercado, principalmente na área de educação no ensino superior, onde a concorrência é muito acirrada (VALADÃO; SANTOS; LOPES, 2013). Desse modo, as organizações buscam um processo avaliativo, para construir uma gerência referência no atendimento, produto e serviços prestados. Nesse sentido, é importante conhecer detalhadamente a instituição desse estudo, e todo o seu ambiente organizacional. Contudo, se antes apenas era necessário motivar os funcionários, atualmente é fundamental buscar o seu comprometimento para que as organizações atinjam suas metas. Assim, a pesquisa sobre CO é relevante para que a gerência conheça e entenda melhor o comportamento dos seus funcionários. O termo CO, é utilizado para expressar os sentimentos que o funcionário tem em relação ao seu ambiente de trabalho, ou seja, à instituição como um todo, aos clientes e a si próprio (STEFANO et al., 2014).

Considerando um instrumento de gestão estratégica, o CO está presente em todas as organizações, não somente, nas prestadoras de serviços, mas também no ambiente industrial (KANDAMPULLY; JUWAHEER; HU, 2011). Conforme Stefano et al., (2014), o CO é a forma como as pessoas veem o ambiente de trabalho, e como este reflete em seu comportamento. Portanto, os autores descrevem como os trabalhadores de uma instituição de ensino retratam o ambiente, e como este influencia em seu comportamento. Sob esse enfoque, o CO tem relação com a motivação dos grupos, e conseqüentemente a opinião dos trabalhadores sobre a organização, isto é, se este clima é positivo ou negativo.

O CO abrange fatores como a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. Vale salientar, que as organizações apresentam características singulares de acordo com as crenças existentes, tipo de liderança, comprometimento dos funcionários, uma variedade de elementos que constituem uma cultura organizacional distinta (MORO et al., 2012).

Desta maneira, as organizações dependem das pessoas para permanecerem no mercado competitivo. Sendo que, as atribuições dos profissionais dentro das organizações, ocupam grande parte do seu dia e ainda um considerável tempo de sua vida, sendo dessa dedicação e esforço que depende sua subsistência, sucesso pessoal e profissional. Diante a isso, a qualidade do serviço é vista como um fator crítico de sucesso de uma organização prestadora de serviços (AVCIKURT; ALTAY; ILBAN, 2011).

Em conseqüência das rápidas mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas, tem-se notado como fator de impacto no ambiente de trabalho, a relação entre pessoas e organizações. Este artigo tem o objetivo de diagnosticar as práticas relacionadas ao Clima Organizacional (CO), visando propor melhorias na qualidade dos serviços prestados. Portanto, este trabalho se justifica pela importância teórica, pois contribui com a literatura acadêmica e prática, além de fornecer subsídios às instituições de ensino apresentando recomendações que viram a servir como referências para a melhoria contínua da qualidade dos serviços de empresas desse ramo.

Diante do exposto formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores do clima organizacional podem ser melhorados para que se obtenha melhor qualidade nos serviços prestados? Após diagnosticar as práticas relacionadas ao CO, propôs-se sugestões de melhoria da qualidade dos serviços prestados, tendo como referência, o desenvolvimento das pessoas, por meio da educação, capacitação e treinamento.

2. REFERENCIAL TEORICO

Nesta seção serão apresentados os pressupostos teóricos que embasam o artigo, divididos em quatro subseções. Inicialmente é apresentado o clima organizacional em instituições de ensino, segunda seção Qualidade em Serviço na Educação, na terceira a Liderança e Motivação e por ultimo a Percepção e Expectativa.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Nos últimos anos com as mudanças tecnológicas, foram construídos novos paradigmas tornando as relações entre ensino e aprendizagem um processo complexo, onde envolve dimensões de ordem social, política e econômica nas práticas de sala de aula. Desta forma, a exigência atual é de novas práticas docentes onde o professor é um conciliador de conhecimento (SOEK; HARACEMIV, 2018). Contudo, existe um cuidado com mudanças de percepção do dia a dia nas instituições de ensino, pois estas influenciam no clima e cultura organizacional. Isto é, as mudanças administrativas impactam diretamente no contexto do educador e do aluno/cidadão (TUNICE, 2018).

Neste contexto, o clima organizacional é apontado como um elemento relevante no gerenciamento do ambiente interno. De modo a criar, circunstâncias favoráveis à motivação das pessoas, acarretando visíveis reflexos positivos referentes à qualidade e a produtividade. Desta maneira, a concepção de uma educação de qualidade vai ao encontro com o clima organizacional saudável, propiciando assim a execução de atividades mais eficientes e eficazes (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004; TUNICE, 2018).

Assim, para gerir pessoas e instituições são importantes dentro de clima organizacional aspectos como liderança, motivação e percepção. Estudos como o de Dhanya e Kinslin (2017) evidenciam que, não possuir rotatividade de funcionários é essencial para proporcionar um clima organizacional de longo prazo equilibrado, tanto institucionalmente, como na vida pessoal de seus funcionários. Entretanto, salienta-se que o suporte dos colegas de trabalho é o principal influenciador na criação de um ambiente harmonioso de trabalho. Diversos estudos têm evidenciado, a importância do presente tema, denotando que deve ser levado em consideração nas organizações, propiciar um ambiente no qual o funcionário esteja motivado, alinhado e se sinta pertencente ao ambiente das tarefas (MOHAN; ASHOK, 2011; PEREZ et al., 2015; DHANYA; KINSLIN, 2016; OSMAN; SAHA; ALAM, 2017).

Portanto, estudos descrevem que os funcionários estão mais comprometidos com a organização, quando a mesma demonstra interesses em auxiliar no crescimento profissional, oferecendo-lhes oportunidade de melhoria em sua carreira e também em sua vida pessoal (KING, 1999; MOHD; BADER, 2014).

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS NA EDUCAÇÃO

A preocupação com a qualidade em serviços, caracteriza-se da necessidade de se empreender esforços para correção de imperfeições, sendo que um dos maiores desafios é oferecer serviços de qualidade aos clientes, que cada vez mais se tornam mais exigentes e críticos (STEFANO; GODOY, 2009). Embora ainda, seja importante executar uma operação eficiente, apenas isso não basta para se ter sucesso, pois os clientes estão cada vez mais exigentes. Desta maneira, os funcionários devem ser orientados para um atendimento ao cliente mais satisfatório, e além disso devem se preocupar com a

eficiência (JONES; SHANDIZ, 2015). Neste contexto, existem dois tipos de qualidade em serviços: qualidade técnica e funcional (GRONROOS, 1984; NAI-HWA; SHU-LUAN, 2008), a qualidade técnica se concentra no resultado e refere-se ao que o consumidor realmente vai receber, (JONES; SHANDIZ, 2015), enquanto a qualidade funcional se concentra nos processos de fornecedor de serviços relacionando-se à maneira como o serviço foi entregue ao cliente. O autor ainda salienta que, a qualidade funcional é geralmente priorizada pelo cliente em relação à qualidade técnica, pois o mesmo não está somente interessado no que está sendo fornecido, mas também no próprio processo.

Desta maneira, a importância da qualidade dos serviços para o desempenho dos negócios tem sido reconhecida na literatura por meio do efeito direto sobre a satisfação do cliente e sobre a lealdade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; KREIS; MAFAEL, 2014; CHEN, 2015; QUACH; JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2016). Contudo, Zeithaml, Bitner e Gremler, (2012) concluíram que a percepção da qualidade do serviço pode prever a satisfação de um cliente.

A qualidade do serviço, pode ser considerada como um composto de vários atributos como: itens, critérios ou subcritérios. Esses atributos podem ser compostos de atributos tangíveis, e intangíveis e subjetivos, tais como segurança, conforto e satisfação, que são difíceis de avaliar com precisão (BEZERRA; GOMES, 2015; DHAR, 2015). A percepção de um cliente sobre a qualidade do serviço influencia a visão da imagem corporativa e da lealdade da marca. Portanto, para melhorar a qualidade do serviço prestados, poderia ajudar os consumidores a desenvolver uma atitude positiva, desenvolvendo assim um maior grau de lealdade no que tange aos clientes (PRENTICE, 2013).

2.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Em uma instituição de ensino, é essencial a liderança, de modo que o líder resolva as questões da gestão da instituição de forma responsável. Com isso, trazendo soluções criativas e econômicas, possibilitando o aumento da qualidade dos serviços na organização (TUNICE, 2018). Assim a atuação do gestor da instituição é de fundamental importância, para que ocorra um clima favorável interno nas instituições (BERNARDO; BUTCHER; HOWARD, 2014; USLU; ARSLAN, 2018).

No que tange a liderança em instituições de ensino, pode ser fundamentada de três tipos: liderança predominantemente pedagógica, liderança organizacional e a liderança relacional. A primeira remete a presença do gestor em acompanhar as práticas de aula, a segunda trata-se do destaque nas tarefas administrativas, infraestrutura e fatores organizacionais e a terceira refere-se ao relacionamento com a comunidade/escola (VICENTE, 2013; TUNICE, 2018). Sendo assim, a liderança inserida no clima organizacional atua fortemente na motivação dos profissionais, deste modo sendo um termômetro do desempenho (USLU; ARSLAN, 2018).

Dado ao mercado competitivo, as organizações dependem de grande parte dos recursos humanos, da cooperação e colaboração dos líderes. Desta maneira, o líder precisa motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes, para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional. Deste modo, a motivação é um elemento essencial para gerir um ambiente interno, criando assim condições benéficas originando reflexos visíveis no que remete a qualidade e produtividade (TUNICE, 2018; USLU; ARSLAN, 2018).

Neste contexto, líderes usam a motivação para influenciar os subordinados, com o objetivo de atingir metas organizacionais (BORUCKI; BURKE, 1999; BERGMANN; et al., 2018). Logo, a motivação pode estar ligada ao grau de interesse e desinteresse das pessoas, no que tange aos objetivos da instituição (TUNICE, 2018; BERGMANN; et al.,

2018). Assim, o clima organizacional é essencial para o desenvolvimento de novos líderes e motivações no ambiente das instituições de ensino.

2.4 PERCEPÇÃO E EXPECTATIVA

Individualmente, as percepções das pessoas de seu ambiente estabelecem o clima psicológico, o qual é produto da concepção concessionada sobre políticas, práticas e procedimentos que são esperados, apoiados e recompensados frente aos recursos humanos da organização (JAIN; SANDHU; GOH, 2015; STEINKE; DASTMALCHIAN; BANIASADI, 2015; AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018). Diante disso, nas instituições de ensino as percepções do estudante, professores e gestores são de suma importância, pois podem desencadear um clima organizacionais de interesse ou desinteresse (BERGMANN et al., 2018).

Ainda que as percepções sejam individuais, à medida que os indivíduos se desenvolvem na organização, as percepções climáticas se convergem, logo são agregadas em nível de grupos, departamentos ou organização inteira (STEINKE; DASTMALCHIAN; BANIASADI, 2015; BERGMANN et al., 2018). A percepção pode ser o agente da formação de cultura organizacional e uma interpretação aparente do comportamento das pessoas inseridas na instituição, sendo um fator de impacto no desempenho e na qualidade de serviço.

Segundo Parasuraman, Berry; Zeithaml (1988), a qualidade percebida do serviço resulta da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Expectativa para melhor atendimento exemplifica-se, sendo como: quando o cliente deseja algo mais ou que provavelmente aconteça no decorrer dos resultados. É como um grande desejo como presenciar algo que acontece que se torna benéfico para a pessoa, (ZEITHAML; BITNER, 2003), a expectativa é um sentimento que só pode existir na ausência da realidade, ou seja, sendo apenas uma condição presente no desejo de posse do indivíduo.

Para Battagliaa e Borchardt (2010) salientam, que o processo de expectativa é complexo, sendo completamente possível, e até provável por que mais de uma forma de expectativa funcionarão simultaneamente. Os autores mostram que os tipos de variáveis de expectativas, que os clientes avaliam o desempenho dos serviços podem ser usados dois padrões. Assim, que as expectativas dos funcionários em relação ao clima organizacional onde trabalham, estes avaliando, julgando os serviços prestados em função de algum padrão interno que julgue a qualidade do clima.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma instituição de ensino superior no interior do Rio Grande do Sul com a finalidade de diagnosticar as práticas relacionadas ao Clima Organizacional (CO), visando propor melhorias na qualidade dos serviços prestados. Foi aplicado um questionário, para o gestor geral da instituição, sendo que, este priorizou os critérios e subcritérios, conforme a escala de Saaty, tabela 01.

Tabela 01 - Fatores de Saaty

ESCALA	AVALIAÇÃO	RECÍPROCO
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3

Igual a moderado	2	½
Igualmente preferido	1	1

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Para o desenvolvimento do artigo, utilizou-se o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), criado pelo matemático Thomas Lorie Saaty, que consistem em um método analítico que busca realizar uma abordagem sistemática para resolução de um objetivo, sendo que este se decompõe em partes (critérios e subcritérios).

Desta forma, o questionário possuía 18 questões relacionadas a clima organizacional, sendo que estes foram subdivididos em 6 critérios (Cr), os quais são: (Cr1) Ambiente Relacional, (Cr2) Treinamento e Desenvolvimento, (Cr3) Liderança, (Cr4) Comunicação Interna, (Cr5) Valorização e Reconhecimento, (Cr6) Imagem da Organização. Dentro de cada critério, foram criados 3 subcritérios (Scr) sendo: (Scr1) funcionários estão abertos às mudanças, (Scr2) o gestor é justo e da oportunidade a todos, (Scr3) os conflitos são resolvidos rapidamente; (Scr4) a organização desenvolve treinamento e oportunidade de desenvolvimento, (Scr5) acontecem participações espontâneas em palestras, cursos e treinamentos, (Scr6) os treinamentos se sucedem frequentemente, (Scr7) a liderança preocupa-se com o bom relacionamento da equipe, (Scr8) a organização é gerenciada por bons líderes, (Scr9) as medidas desenvolvidas pelos líderes são eficazes, (Scr10) a organização deixa claro as metas e objetivos, (Scr11) as sugestões são valorizadas pelos gestores, (Scr12) os funcionários recebem *feedback* dos gestores, (Scr13) os funcionários são reconhecidos pelas suas ações, (Scr14) o trabalho dos funcionários são valorizados, (Scr15) a qualidade do trabalho é mais importante do que sua quantidade, (Scr16) a organização passa uma boa impressão para seus funcionários, (Scr17) os líderes e a equipe trabalham em prol da imagem, (Scr18) os funcionários orgulham-se da imagem da organização.

Definindo os critérios e subcritérios a próxima etapa efetuam-se comparações par a par, logo transformando as variáveis linguísticas em valores numéricos. Com isso, os valores são ponderados de acordo com a escala Saaty, logo a Tabela 01 aponta o grau de importância de cada escala.

Determina-se o autovalor (λ máx), a partir da resolução da equação: $\lambda \text{ máx} = \mathbf{w} * \mathbf{v}$, o \mathbf{w} é calculado pela soma das colunas da matriz de comparações e o vetor prioridade (\mathbf{v}). Com o resultado pode-se definir o índice de consistência (IC) através da equação:

$$IC = \frac{|\lambda \text{ máx} - N|}{N - 1} \quad (1)$$

Na sequência, realiza-se a análise da consistência dos dados mediante o cálculo da razão de consistência - RC, do índice de consistência - IC e pelo índice randômico, da qual se emprega a equação:

$$RC = \frac{IC}{IR} \quad (2)$$

Após a realização desses cálculos consegue-se analisar a consistência da ponderação, indicando desta forma que os dados estão alinhados e sólidos (SAATY, 2008). Cada critério foi composto por três subcritérios, assim, avaliaram-se as variáveis conforme a combinação binária, dispostos na escala de importância de Saaty, na qual abrange 9 pontos e seus recíprocos, uma vez que os pesos 3,4,7,9 reproduzem a ordem de grandeza para a comparação par a par, os pesos 2,4,6,8 reproduzem os valores intermediários e o peso (1) traduz a igualdade de importância. Portanto, mediante os pesos se faz possível à comparação par a par dos critérios e subcritérios, onde os pesos são formados, a partir do julgamento do gestor, por meio deles originam-se as matrizes

de comparação. Na terceira etapa se faz a análise do julgamento, por instrumento do vetor de prioridade que é capaz de identificar a hierarquia dos critérios exposto e sua consistência.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, foi aplicado o método AHP para identificar os critérios e subcritérios que o gestor geral vem priorizando em relação às variáveis relacionadas ao clima organizacional do departamento de gestão de pessoas.

5.1 JULGAMENTO DO GESTOR GERAL

Na Tabela 02 é possível verificar o julgamento do gestor em relação dos critérios e subcritérios abordados.

Tabela 02 – Priorização dos dados normalizados/Gestor geral

Critérios	Peso Global dos Critérios	Subcritérios	Peso Local dos Subcritérios
Cr1 – Ambiente relacional	0,1076	Scr1	0,6000
		Scr2	0,2000
		Scr3	0,2000
Cr2 – Treinamento e desenvolvimento	0,0481	Scr4	0,1884
		Scr5	0,7306
		Scr6	0,0810
Cr3 – Liderança	0,2654	Scr7	0,6370
		Scr8	0,2583
		Scr9	0,1047
Cr4 – Comunicação interna	0,2654	Scr10	0,2583
		Scr11	0,1047
		Scr12	0,6370
Cr5 – Valorização e reconhecimento	0,0481	Scr13	0,4286
		Scr14	0,4286
		Scr15	0,1429
Cr6 – Imagem da organização	0,2654	Scr16	0,2583
		Scr17	0,1047
		Scr18	0,6370

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que os Cr3 “Liderança”, Cr4 “Comunicação interna” e Cr6 “Imagem da organização” foram considerados os mais importantes (0,2654). De acordo com Reis et al., (2018) o líder eficaz necessita de uma equipe, pois a sua função é desenvolver os funcionários, treinar, planejar e analisar o trabalho da equipe afim de gerir as mudanças fundamentais, buscando sempre o bem-estar de todos os integrantes. Os autores ainda afirmam que, a comunicação eficaz é essencial para atingir os objetivos que a organização estabelece. Segundo Benedicto et al., (2018) a comunicação vem a contribuir para a construção da imagem da empresa, pois, permeia todas as ações, viabilizando a construção da identidade e cultura, na intenção de apresentar o estilo próprio da corporação.

Em relação às análises realizadas sobre os subcritérios locais, notou-se que no Cr1 “Ambiente relacional” destacou-se o Scr1 (0,6000), este se refere aos funcionários estarem abertos as mudanças. No Cr2 “Treinamento e desenvolvimento” o gestor priorizou o Scr5 (0,7306), este abrange a questão referente às participações espontâneas dos funcionários nas palestras, cursos e treinamentos. No Cr3 “Liderança” o Scr7

(0,6370) foi considerado o mais importante, este se refere à liderança estar preocupada com o bom relacionamento da equipe. O Cr4 “Comunicação interna” destacou o Scr12 (0,6370), este aborda a questão de os funcionários receberem o feedback dos gestores. No Cr5 “Valorização e reconhecimento” os Scr13e Scr14 (0,4286) tiveram o mesmo grau de importância, este refere-se aos funcionários serem reconhecidos e a valorização dos seus trabalhos. E no Cr6 “Imagem da organização” o Scr18 (0,6370) foi considerado importante, este refere-se à questão dos funcionários orgulham-se da imagem da organização. Na Tabela 03, é possível compreender o índice de consistência das matrizes analisadas para a comprovação do julgamento paritário.

Tabela 03 - Índice de Consistência das Matrizes/Gestor Geral

Critérios	Índice de Consistência e Razão de Consistências dos Critérios	Subcritérios	Índice de Consistência e Razão de Consistências dos Subcritérios
Cr1 – Ambiente relacional	λ MAX = 6,0450 IC = 0,0090 RC = 0,0073	Scr1	λ MAX = 3,0000
		Scr2	IC = 0,0000
		Scr3	RC = 0,0000
Cr2 – Treinamento e desenvolvimento		Scr4	λ MAX = 3,0649
		Scr5	IC = 0,00324
		Scr6	RC = 0,0559
Cr3 – Liderança		Scr7	λ MAX = 3,0385
		Scr8	IC = 0,0193
		Scr9	RC = 0,0332
Cr4 – Comunicação interna		Scr10	λ MAX = 3,0385
		Scr11	IC = 0,0193
		Scr12	RC = 0,0332
Cr5 – Valorização e reconhecimento		Scr13	λ MAX = 3,0000
		Scr14	IC = 0,0000
		Scr15	RC = 0,0000
Cr6 – Imagem da organização		Scr16	λ MAX = 3,0385
		Scr17	IC = 0,0193
		Scr18	RC = 0,0332

Fonte: Elaborada pelos Autores (2018).

De acordo com Saaty, o RC das matrizes analisadas deve ser menor ou igual a 0,10. Assim, segundo a Tabela 02, nota-se que os julgamentos paritários dos critérios e subcritérios foram menores que 0,10, mostrando-se consistentes.

5.2 JULGAMENTO POR MEIO DA PERCEPÇÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Neste caso, aplicou-se o método AHP para analisar os critérios e subcritérios que o Gestor de Recursos Humanos está priorizando no departamento de gestão de pessoas, veja a Tabela 04.

Tabela 04 – Priorização dos dados normalizados/Gestor Recursos Humanos

Critérios	Peso Global dos Critérios	Subcritérios	Peso Local dos Subcritérios
Cr1 – Ambiente relacional	0,0636	Scr1	0,2000
		Scr2	0,6000
		Scr3	0,2000
Cr2 – Treinamento e desenvolvimento	0,2720	Scr4	0,4286
		Scr5	0,4286
		Scr6	0,1429

Cr3 – Liderança	0,4149	Scr7	0,6586
		Scr8	0,1852
		Scr9	0,1562
Cr4 – Comunicação interna	0,1504	Scr10	0,2583
		Scr11	0,6370
		Scr12	0,1047
Cr5 – Valorização e reconhecimento	0,0673	Scr13	0,6370
		Scr14	0,1047
		Scr15	0,2583
Cr6 – Imagem da organização	0,0319	Scr16	0,7306
		Scr17	0,1884
		Scr18	0,0810

Fonte: Elaborados pelos Autores (2018).

Segundo as informações apresentadas, notou-se que os Cr3 “Liderança” foram julgados o mais importante (0,2654) em relação aos outros critérios avaliados. De acordo com Silva, Nascimento e Cunha (2017), a liderança tem sido notada como uma das razões do sucesso das empresas, pois por meio dela é possível gerar aspectos que gerem vantagens competitivas na estratégia organizacional. Os autores Silva, Nascimento; Cunha, 2017; Tunice, 2018, a liderança eficiente contribui para um ambiente de trabalho saudável, colaborando na satisfação e comprometimento de todos os profissionais.

Com relação as ponderações realizadas sobre os subcritérios locais, constatou-se que no Cr1 “Ambiente relacional” o Scr2 (0,6000) foi o mais priorizado, este retrata a questão de os problemas serem resolvidos rapidamente. O Cr2 “Treinamento e desenvolvimento” destacaram os Scr4 e Scr5 (0,4286), estes se referem a organização que oferece treinamento e oportunidade de desenvolvimento, acontecendo participações espontânea dos funcionários. No Cr3 “Liderança” o Scr7 (0,6586) foi o mais priorizado, esta questão aborda a ideia de a liderança estar preocupada com o bom relacionamento da equipe. No Cr4 “Comunicação interna” o Scr11 (0,6370) foi o mais considerado de acordo com a percepção do gestor, este retrata a questão de a organização deixar claro as metas e os objetivos. O Cr5 “Valorização e reconhecimento” destacaram o Scr13 (0,6370), este refere-se a ideia de os funcionários serem reconhecidos pelas suas ações. E no Cr6 “Imagem da organização” o Scr16 (0,7306) foi considerado o mais relevante, este refere-se à questão de a organização passar uma boa impressão para seus funcionários.

Na Quadro 01, é possível observar o índice de consistência das matrizes analisadas para a comprovação do julgamento par a par.

Quadro 01 - Índice de Consistência das Matrizes/Gestor Recursos Humanos

Critérios	Índice de Consistência e Razão de Consistências dos Critérios	Subcritérios	Índice de Consistência e Razão de Consistências dos Subcritérios
Cr1 – Ambiente Relacional	λ MAX = 6,3646 IC = 0,0729 RC = 0,0588	Scr1	λ MAX = 3,0000
		Scr2	IC = 0,0000
		Scr3	RC = 0,0000
Cr2 – Treinamento e Desenvolvimento		Scr4	λ MAX = 3,0000
		Scr5	IC = 0,0000
		Scr6	RC = 0,0000
Cr3 – Liderança		Scr7	λ MAX = 3,0291
		Scr8	IC = 0,0145
		Scr9	RC = 0,0251
Cr4 – Comunicação Interna		Scr10	λ MAX = 3,0000
		Scr11	IC = 0,0000

		Scr12	RC = 0,0000
Cr5 – Valorização e Reconhecimento		Scr13	λ MAX = 3,0385
		Scr14	IC = 0,0193
		Scr15	RC = 0,0332
Cr6 – Imagem da Organização		Scr16	λ MAX = 3,0649
		Scr17	IC = 0,0324
		Scr18	RC = 0,0559

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

De acordo com os dados apresentados nota-se que os julgamentos paritários dos critérios e subcritérios foram menores que 0,10, mostrando-se consistentes conforme a literatura apresentada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado em uma instituição de ensino superior no interior do Rio Grande do Sul, 28 docentes e 15 funcionários. O método AHP tem como finalidade auxiliar as decisões, a oferecer serviços garantindo qualidade dos mesmos, buscando reconhecer e tratar os processos de serviços de forma a satisfazer o cliente. O processo AHP, mostra os benefícios e a sua facilidade de estruturar o processo de tomada de decisão, por meio da elaboração de uma hierarquia de critérios de decisão organizados com os seus subcritérios.

O AHP oferece aos tomadores de decisão um modelo matemático que quantifica as decisões permitindo que as mesmas sejam justificadas, além da possibilidade de simular resultados. O AHP transforma as comparações, na maior parte das vezes empíricas, em números que são processados e comparados essa capacidade de conversão de dados empíricos em um modelo matemático é o principal diferencial do AHP com relação a outras técnicas comparativas.

O método AHP permite analisar, determinar e decidir os diversos critérios que influem na tomada de decisão e, conseqüentemente, gerar informações que auxiliem o decisor a eleger a melhor das propostas, com base nos critérios e subcritérios analisados. Mais do que determinar a decisão correta, o método permite justificar a escolha de forma consistente e coerente. O método AHP escolhe o critério ou alternativa que melhor satisfaz o conjunto total de objetivos. Quando, se está interessado em obter pesos numéricos para critérios ou alternativas com relação a subcritérios, a escolha recai na ordem mais elevada. Assim, a partir do exposto, torna-se importante ressaltar que nos resultados dos critérios avaliados pelo gestor geral, a priorização dos dados normalizados, recai em Cr3, Liderança com 0,2654%, Cr4, Comunicação interna seguida por Cr6 e Imagem da organização com percentagens iguais ao Cr3.

Para os subcritérios o Scr5, foi considerado o mais relevante, este refere-se à questão de a participações espontâneas em palestras, cursos e treinamentos, com 0,7303, seguido pelo Scr7, a liderança preocupa-se com o bom relacionamento da equipe, com 0,6370, também os subcritérios Scr12 e Scr18 apresentam o mesmo valor de Scr7. Quanto aos dados referentes ao Gestor de Recursos Humanos foi priorizado o Cr3- Liderança com 0,4149. O subcritério mais relevante foi Scr16 - a organização passa uma boa impressão para seus colaboradores, sendo este ligado ao critério, Cr6 – Imagem da organização. Este foi seguido pelo subcritério da liderança Scr7 com valor de 0,6586, igualando ao gestor geral.

Portanto, pode-se afirmar que o método AHP está sendo utilizado devido à facilidade de aplicação e à estrutura do AHP que segue a maneira intuitiva como os gerentes resolvem os problemas. Sendo que, os principais ativos do método é a

modelagem hierárquica do problema, os julgamentos verbais, e a verificação da consistência dos resultados. Quanto a limitação se dá pelo fato de que foram entrevistados apenas os gestores, com o objetivo de priorizar ações de melhorias e determinar os pontos fortes e fracos dessa área em curto prazo. Esta pesquisa mostra uma situação específica testando seus resultados e apresentando soluções positivas, mas recomenda-se que, em situações diferentes, seja feita uma análise de sensibilidade para melhor elucidar o problema facilitando a determinações das ações a serem implementadas.

REFERÊNCIAS

AHMAD, KAMARUL Z. B.; JASIMUDDIN, SAJJAD M.; KEE, WANG LING. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 421-440, 2018.

AVCIKURT, C., ALTAY, H.; ILBAN, M. O. (2011). Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An exploratory study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 153e164.

BENEDICTO, S. C.; SUGAHARA, C. R.; SILVA FILHO, C. F.; SOUSA, J. E. R. Organizational Communication: A Theoretical Discussion . **Reuna**, v. 23, n. 1, p. 20-37, 2018.

BERGMANN, Heiko et al. The climate for entrepreneurship at higher education institutions. **Research Policy**, v. 47, n. 4, p. 700-716, 2018.

BERNARDO, Maria A. C.; BUTCHER, JUDE; HOWARD, PETER. The leadership of engagement between university and community: Conceptualizing leadership in community engagement in higher education. **International Journal of Leadership in Education**, v. 17, n. 1, p. 103-122, 2014.

BEZERRA, G.C.L.; GOMES, C.F. The effects of service quality dimensions and passenger characteristics on passenger's overall satisfaction with an airport. *Journal of Air Transport Management*, (2015) 44-45, 77-81.

BORUCKI, CHESTER C.; BURKE, MICHAEL, J. An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior* John Wiley & Sons, Ltd. 943-962, 1999.

CHEN S. C. Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2015. 22, 107-116.

DHANYA, J. S.; KINSLIN, D. Study on work life balance of teachers in engineering colleges in Kerala. **Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences**, v. 9, n. 4, p. 2098-2104, 2016.

DHANYA, J.S; KINSLIN, D. A study on impact of work life balance on retention of women teachers in management colleges in Kerala. **International Journal of Applied Business and Economic Research**. V. 15, Issue 5, p. 247-264, 2017.

DHAR, RAJIB L. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management* 46 (2015) 419e430.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>

EVANS, LINDA; HOMER, MATTHEW; RAYNER, STEPHEN. Professors as academic leaders: The perspectives of 'the led'. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 41, n. 5, p. 674-689, 2013.
<https://doi.org/10.5296/ijld.v7i3.10926>

JAIN, K. K.; SANDHU, M. S.; GOH, K. S. Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, v. 9 Iss 1 pp. 54 – 77, 2015.

JAMES, L. R., HATER, J. J., GENT, M. J., & BRUNI, J. R. Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. **Personnel Psychology**, v. 31, n. 4, p. 783-813, 1978.

JONES, Jeri L.; SHANDIZ, Mahmood. Service Quality Expectations: Exploring the Importance of SERVQUAL Dimensions from Different Nonprofit Constituent Groups, *Journal of Nonprofit & Public-Sector Marketing*, 27:1, 48-69, 2015. DOI: 10.1080/10495142.2014.925762

KANDAMPULLY, J.; JUWAHEER, T. D.; HSIN-HUI (SUNNY) HU, H-H. The Influence of a Hotel Firm's Quality of Service and Image and its Effect on Tourism Customer Loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12:1, 21-42, (2011). DOI: 10.1080/15256480.2011.540976

KING, Albert S. Crescendo model of career motivation and commitment: Identity, insight, and resilience. **International Journal of Value-Based Management**, v. 12, n. 1, p. 29-49, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Kreis H.; Mafael, A. The influence of customer loyalty program design on the relationship between customer motives and value perception. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 590-600. 2014.

LEE, A. H. I.; CHEN, W.-C.; CHANG, C.-J. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, v. 34, n. 1, p. 96-107, 2008.

MOHAN, N.; ASHOK, J. Organizational climate and attitude of teachers a co--relational study. **European Journal of Social Sciences**, v. 22, n. 4, p. 599-610, 2011.

MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; SCHETINGER, M. R. C. Avaliação do Clima Organizacional dos servidores técnico administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governo, Salvador/BA, 2012.

MOHD, NISHAT F.; BADER, AL-ESMAEL. Modeling the enablers of organizational commitment. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 25-46, 2014.

NAI-HWA, LIEN; SHU-LUAN, KAO. The Effects of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction Across Different Service Types: Alternative Differentiation As a Moderator. **Advances in Consumer Research Volume 35, 2008**.

OSMAN, ABU RASHED; SAHA, JASHODHAN; ALAM, MIRZA MOHAMMAD D. The Impact of Service Climate and Job Satisfaction on Service Quality in a Higher Education Platform. **International Journal of Learning and Development**, v. 7, n. 3, p. 48-72, 2017.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. BERRY, L. L. Conceptual modelo of servisse quality and its implications for future research. *Quality and journal of marketing*. Vol. 49 ;1985, 41-50.

PERES, Alina M. S. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2001. (2015).

PRENTICE, CATHERINE. Service quality perceptions and customer loyalty in casinos. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 25 No. 1, 2013 pp. 49-64. DOI 10.1108/09596111311290219

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. D. R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

SAATY, T. Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, v. 102, n. 2, p. 251- 318, 2008.

SAATY, T. L.; VARGAS, L. G. The analytic network process: decision making with the Analytic Network Process. In: (Ed.): Springer US, v. 95, p. 1-26, 2006.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação? . **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.

SOEK, Ana Maria; HARACEMIV, Sonia Maria Chaves. O professor/tutor e as relações de ensino e aprendizagem na educação a distância. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 7, 2018.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; FREITAS, M. DO C.; MARTINEZ, A. T. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.

STEFANO, Nara M.; GODOY, Leoni P. 2009. Análise da qualidade percebida em uma organização de serviço. Rev. FAE, Curitiba, v.12, n.2, p.89-98, jul./dez. 2009.

STEINKE, Claudia; DASTMALCHIAN, Ali; BANIASADI, Yasamin. Exploring aspects of workplace climates in Canada: implications for the human resources of health-care. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 53, n. 4, p. 415-431, 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

QUACH, THU N.; JEBARAJAKIRTHY, CHARLES; THAICHON, PARK. "The effects of service quality on internet service provider customers' behaviour: A mixed methods study", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 28 Issue: 3, pp.435-463,2016 <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2015-0039>

TUNICE, LÚCIO MAURO DA C. Clima e cultura organizacional após mudanças administrativas numa unidade escolar. **Dissertação de Mestrado**. Universidade de Taubaté, 2018.

USLU, BARIS; ARSLAN, HASAN. Faculty's academic intellectual leadership: the intermediary relations with universities' organizational components. **International Journal of Leadership in Education**, v. 21, n. 4, p. 399-411, 2018.

VALADÃO, R. de S.; SANTOS, A. da S.; LOPES, F. P. Qualidade no Atendimento no setor supermercadista: um estudo de caso na empresa Lopes Supermercados de Pereira Barreto/SP. Revista Inter Atividade, Andradina, SP, v.1, n. 2, 2º sem. 2013. Acessado em: 25.06.2018. Disponível em: <http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/viewFile/70/108>

VICENTE, L. C. D. **Gestão da Mudança, da cultura e do clima escolar: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar**. 2013, 96 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais.

ZEITHAML, VALARIE; BITNER MARY JO; GREMLER, DWAYNE. Services Marketing: Integrating customer focus across the Firm. Prentice-Hall, 2012. Sixth Edition. 492 páginas. .