

# ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CASO DO INTITUTO SUPERIOR MUTASA – DELEGAÇÃO DE CHIMOIO (2024)

## ORGANIZATIONAL CLIMATE ANALYSIS AS A SUPPORT TOOL FOR EVALUATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THE CASE OF INSTITUTO SUPERIOR MUTASA – CHIMOIO DELEGATION (2024)

Rodrigues Domingos Manlia<sup>1</sup>  
Natália Andrade Rocha Graziano<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo científico fez uma análise de clima organizacional como instrumento de avaliação das instituições de ensino superior, concretamente no Instituto Superior Mutasa – Delegação de Chimoio. Esta metodologia visa estabelecer um processo estruturado para compreender o clima organizacional como um instrumento que apoia o processo de avaliação dentro das Instituições de Ensino Superior (IES). O objetivo foi analisar as percepções e opiniões dos membros da comunidade acadêmica, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, e fornecer percepções para promover uma cultura organizacional mais saudável e produtiva. A pesquisa foi de natureza básica que privilegiou a abordagem qualitativa. Portanto, a conclusão que se chegou foi que o desafio para que a pesquisa de clima organizacional seja uma verdadeira ferramenta de apoio à avaliação institucional reside em primeiro lugar em compreender a qualidade na educação superior como um conceito multidimensional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação; Ensino superior; Clima organizacional.

**ABSTRACT:** This scientific article analyzed organizational climate as an evaluation tool for higher education institutions, specifically at Instituto Superior Mutasa – Chimoio Delegation. The methodology aimed to establish a structured process to understand organizational climate as an instrument that supports the evaluation process within

---

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão com Especialização em Logística pelo Instituto Superior Mutasa – Delegação de Chimoio. Docente e Assistente do Departamento Científico Pesquisa e Extensão do Instituto Superior Mutasa – Delegação de Chimoio. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-1077-7686> E-mail: [rodriguesmanlia@gmail.com](mailto:rodriguesmanlia@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Gestão pela Universidade Pedagógica de Maputo. Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-4096-9437> E-mail: [nataliavb77@gmail.com](mailto:nataliavb77@gmail.com)

Higher Education Institutions (HEIs). The objective was to analyze the perceptions and opinions of members of the academic community, identify strengths and areas for improvement, and provide insights to promote a healthier and more productive organizational culture. The research was basic in nature and adopted a qualitative approach. The conclusion reached was that the main challenge for an organizational climate survey to become an effective tool supporting institutional evaluation lies, first and foremost, in understanding quality in higher education as a multidimensional concept.

**KEYWORDS:** Evaluation; Higher Education; Organizational Climate.



10.23925/2176-4174.37.2026e75236

Recebido em: 19/02/2026.

Aprovado em: 09/03/2026.

Publicado em: 10/03/2026.

## Introdução

Na África, a educação superior é profundamente influenciada por uma variedade de culturas, resultando em uma diversidade marcante e em desigualdades subjacentes. Esses contrastes são fortemente determinados pelas características culturais distintas de cada país e têm um impacto direto na educação e em sua evolução.

Essas diferenças são evidentes na autonomia variável dos sistemas de gestão, nas diferentes formas de acesso à educação e nos perfis educacionais oferecidos. Além disso, o rápido crescimento do número de IES desde meados do século XX, de 75 em 1950 para aproximadamente 3000 atualmente, junto com um aumento significativo no número de matrículas, de 276 mil para 15 milhões no mesmo período, destaca essa evolução quantitativa (Lamarra, 2010).

Entretanto, apesar desses avanços em termos de expansão, os progressos em qualidade não acompanharam na mesma medida. Isso tem despertado preocupações crescentes entre os países africanos sobre a disparidade de qualidade nas IES, particularmente desde os anos 1990 (Dias Sobrinho, 2008).

Como resposta a esses desafios, foram desenvolvidos métodos de avaliação e controle inspirados em modelos internacionais, visando melhorar a qualidade e a

diversidade do ensino superior na região. A UNESCO desempenhou um papel fundamental ao promover discussões e diretrizes para aprimorar o ensino superior, culminando na primeira Conferência Mundial sobre Educação Superior em 1998 (Dias Sobrinho, 2008).

Apesar desses esforços, os sistemas de avaliação do nível de qualidade nas instituições de ensino superior na África ainda carecem de aprimoramentos contínuos, destacando a necessidade de um diálogo científico e político e uma integração regional para alcançar um objetivo comum de qualidade.

No contexto das instituições de ensino superior, a busca por mecanismos de avaliação e melhoria das condições de trabalho é essencial e deve ser um processo contínuo. Salientam Ferreira e Tenório (2010), que se deve construir instrumentos e indicadores de qualidade é crucial para alinhar aspectos qualitativos e quantitativos, facilitando a tomada de decisões para melhorar a qualidade da educação.

No entanto, a falta de uma metodologia única de avaliação e o desafio de capturar preocupações e percepções individuais destacam a complexidade dessa tarefa. Portanto, os sistemas de avaliação e gestão universitária precisam de indicadores adaptáveis às necessidades institucionais e que permitam aos gestores promover qualidade e efetividade em todos os níveis da organização (González & Maldonado, 2007).

Diante desse contexto, este trabalho propõe a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta fundamental de apoio ao processo de avaliação, permitindo uma análise abrangente da instituição por meio da participação ativa da comunidade acadêmica e valorizando suas percepções.

Dessa forma, este estudo busca contribuir para o desenvolvimento contínuo de práticas de avaliação no ensino superior, reconhecendo a importância do clima organizacional como um elemento chave para aprimorar a qualidade da educação em Moçambique.

## **1. Fundamentação Teórica.**

### **Qualidade na Educação Superior**

Atualmente, o ensino superior ocupa uma posição central nas discussões globais. Entre as Metas das Nações Unidas delineadas pela UNESCO para o período 2005-2014, destaca-se a educação para o desenvolvimento sustentável, visando

promover e aprimorar a educação básica, redirecionar os programas educacionais para o desenvolvimento sustentável, aumentar a conscientização pública sobre a sustentabilidade e incluir a educação superior.

As instituições de ensino superior têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento sustentável, por meio de suas funções essenciais relacionadas ao avanço e à disseminação do conhecimento, como pesquisa, inovação, ensino e educação continuada.

Portanto, enfatiza-se a promoção do ensino superior como uma medida sustentável global, pois, em uma sociedade baseada no conhecimento, a evolução dos sistemas educacionais e o aumento do nível de formação dos indivíduos são fatores impulsionadores do progresso e do desenvolvimento econômico das nações. A educação é reconhecida como um bem público e um direito de todos, e é responsabilidade do Estado garantir o acesso à educação de qualidade para todos os cidadãos.

Dessa forma, é fundamental o desenvolvimento de mecanismos que promovam e assegurem a qualidade nas instituições de ensino superior, conforme ressaltado por Dias Sobrinho (2008).

Distintas abordagens, influenciadas por diferentes áreas como administração e engenharia, têm contribuído para o estabelecimento de conceitos de qualidade em educação, com ênfase na gestão e nos princípios mercadológicos.

No entanto, uma visão pluralista do conceito de qualidade tem se destacado, reconhecendo a complexidade estrutural e multidimensional do ensino superior, como expresso na Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação resultante da Conferência Mundial sobre Educação Superior (UNESCO, Paris, 9 de outubro de 1998).

Nesse contexto, a qualidade no ensino superior está intrinsecamente ligada à função social da educação e à pertinência das instituições para com a sociedade, conforme defendido por autores como Dias Sobrinho (2008) e Morosini (2001), e pela UNESCO.

Tal perspectiva reflete uma nova abordagem da educação superior, focada no desenvolvimento cultural, social e democrático, considerando a demanda da sociedade por uma educação relevante e impactante em seu contexto, como destacado por Cabrera (2005).

No entanto, o estabelecimento de um padrão de qualidade que considere a diversidade cultural e as disparidades regionais na África representa um desafio significativo, conforme ressaltado por Burlamaqui (2008).

Os sistemas de avaliação do ensino superior na região ainda estão em estágio inicial e enfrentam a necessidade de maior internacionalização para fortalecer os padrões de qualidade e promover a cooperação entre os países, conforme destacado por Kells (1996, apud Burlamaqui, 2008) e Dias Sobrinho (2008).

Portanto, para avaliar e garantir a qualidade nas instituições de ensino superior africano, é necessário desenvolver mecanismos que analisem os processos educacionais, as estruturas físicas e curriculares, os serviços prestados e os resultados obtidos com a política educacional de cada instituição.

### **O Processo de Avaliação na Educação Superior**

O entendimento da avaliação e da acreditação está intrinsecamente ligado à análise dos processos institucionais, com o propósito de mensurar e aprimorar a qualidade. Enquanto a avaliação busca medir e melhorar a qualidade por meio de procedimentos internos e externos, a acreditação foca na análise institucional, usando critérios predefinidos para determinar se uma instituição ou curso atende aos requisitos mínimos.

“Os métodos empregados para garantir e avaliar a qualidade da educação compartilham uma estrutura comum. Isso inclui uma fase de autoavaliação realizada pela instituição e uma fase de avaliação externa por um órgão regulamentado e competente. A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI destaca a importância desse processo, defendendo uma autoavaliação transparente e uma revisão externa conduzida por especialistas independentes, idealmente reconhecidos internacionalmente (UNESCO, 1998, artigo 11, alínea a)”.

É fundamental reconhecer a importância dos processos participativos de avaliação institucional, nos quais a comunidade acadêmica desempenha um papel ativo. Essas práticas não apenas têm um potencial formativo maior, mas também promovem o comprometimento dos indivíduos com a missão da instituição.

Para Morosini (2009, p.168), a avaliação institucional busca tanto a melhoria da qualidade dos serviços prestados quanto o fortalecimento das relações sociais e humanas dentro da instituição. O processo não deve ser encarado como um sistema

de controle, mas sim como uma oportunidade para repensar a instituição e promover mudanças positivas.

“Para que a avaliação institucional seja eficaz, é necessário considerar uma variedade de métodos e fontes de informação, incluindo dados quantitativos e qualitativos, bem como a percepção subjetiva dos indivíduos envolvidos. A construção de uma cultura avaliativa nas instituições de ensino superior é essencial para monitorar continuamente os processos e promover melhorias na qualidade da educação. (Sobrinho, 2008)”.

Em suma, Gadotti (2010, p. 9), o desenvolvimento de mecanismos de avaliação mais inclusivos, participativos e abrangentes é fundamental para mensurar aspectos intangíveis e subjetivos da qualidade da educação. Esses esforços devem ser guiados pelo compromisso de promover uma educação de excelência que atenda às necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

### **Clima Organizacional**

A compreensão da análise do clima organizacional surge como uma alternativa que permite entender o ambiente de trabalho e o nível de excelência praticado nas instituições de ensino superior, por meio de um instrumento que identifica suas características e que permite diagnosticar as percepções e aspirações das pessoas que fazem parte da instituição (Rizzatti, 2002).

Diversos estudiosos de várias áreas se dedicaram à pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, explorando a interação entre indivíduos, os fatores que influenciavam ou desencorajavam a realização das atividades, e o impacto do fator humano na produtividade e no desempenho organizacional.

A valorização das pessoas como um dos elementos cruciais da estrutura organizacional despertou interesse em uma série de investigações comportamentais desde os anos 1930, com o advento da Escola das Relações Humanas.

Essas pesquisas iniciais foram fundamentais para o desenvolvimento da área de estudo conhecida como clima organizacional. Dentre os trabalhos pioneiros nessa área estão as investigações conduzidas por Forehand e Gilmer (1964), Litwin e Stringer (1968), Campbell et al (1970), Kolb, Rubin e McIntyre (1971), que representaram um marco na evolução desse campo e na valorização do clima organizacional como um elemento essencial para a eficácia organizacional.

O termo clima organizacional é entendido como o conjunto de características que (a) descrevem a organização e a diferencia de outras, (b) são relativamente estáveis ao longo do tempo e (c) influenciam o comportamento das pessoas nas organizações (Forehand; Gilmer, 1964, p. 362 apud Kundu, 2007, p. 101).

Litwin e Stringer (1968) contribuíram para a definição popularizada do clima organizacional ao explicarem que é formado por fatores do ambiente de trabalho que podem ser mensurados, afetam o comportamento e a motivação das pessoas, e são observados diretamente por elas.

A pesquisa sobre clima organizacional oferece a vantagem de analisar vários aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e às condições laborais (dificuldades, pontos fortes ou fracos), com base na percepção dos colaboradores, que são os principais afetados ou beneficiados por essas condições.

Além disso, a pesquisa de clima organizacional tem relevância quando associada aos processos de garantia da qualidade. Gonzalez (2000) argumenta que o clima organizacional pode ser um ponto de partida para os processos de certificação de qualidade, pois o sucesso desses projetos depende da participação comprometida e responsável dos indivíduos, que são também os responsáveis pelo cumprimento das normas e padrões estabelecidos.

“Da mesma forma, por meio da análise do clima organizacional, é possível identificar as forças e fraquezas da instituição, o que cria uma oportunidade para a participação dos colaboradores no processo, no desenvolvimento e implementação de soluções, e também estimula a motivação pessoal, contribuindo assim para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de garantia da qualidade e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes e o sucesso das organizações (Gonzalez, 2000)”.

No contexto das instituições de ensino superior, a aplicação da pesquisa de clima organizacional foi introduzida por Moran e Volkwein (1988), com o objetivo de contribuir para a formação de uma teoria sobre a construção do clima organizacional nesse ambiente. Também se destacam os trabalhos de Rizzatti (1995; 2002) no Brasil, que visavam desenvolver instrumentos para a análise do clima organizacional nessas instituições.

Em 2002, Rizzatti criou um modelo de categorias para avaliar o clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina e, posteriormente, ampliou

sua investigação, propondo um conjunto de componentes e indicadores voltados à análise do clima organizacional nas universidades federais da região sul do Brasil.

Outros estudos, como os de Silva (2003), Chiang et al (2005), Mejías et al (2006), Brito e Jiménez (2009) e Mujica de González e Pérez de Maldonado (2007), também contribuíram para a compreensão e a implementação de pesquisas voltadas ao clima organizacional nas instituições de ensino superior, fornecendo instrumentos, diretrizes e insights valiosos para o desenvolvimento organizacional e a garantia da qualidade.

## **Metodologia**

Nesta abordagem o objetivo foi de criar um processo sistemático para compreender o clima organizacional, utilizando-o como um instrumento de apoio à avaliação nas Instituições de Ensino Superior (IES). O objetivo foi analisar as percepções e opiniões dos membros da comunidade acadêmica, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, e fornecer insights para promover uma cultura organizacional mais saudável e produtiva.

A pesquisa foi de natureza básica que privilegia a abordagem qualitativa. Segundo Quivy, e Campenhoudt, (1992), o foco da investigação qualitativa é a compreensão mais profunda dos problemas, é investigar o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes ou convicções. Não há, em geral, qualquer preocupação com a dimensão das amostras nem com a generalização dos resultados acrescentou o autor. É importante destacar que a presente pesquisa foi realizada, no Instituto Superior Mutasa – Delegação de Chimoio.

Para a recolha de dados, optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada, considerada por Deshaies (1992) uma das principais técnicas de obtenção de informações. Essa modalidade consiste numa conversa presencial entre o pesquisador e o entrevistado, conduzida de forma orientada para recolher dados relevantes sobre um tema específico.

Para a interpretação das informações obtidas nas entrevistas, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), essa técnica compreende um conjunto de procedimentos voltados à interpretação das comunicações, permitindo uma leitura aprofundada e a identificação de significados implícitos nas mensagens analisadas.

Bardin (1977), afirma que a análise de conteúdo possui duas funções básicas: função heurística aumenta a prospecção à descoberta, enriquecendo a tentativa exploratória e função de administração da prova em que, pela análise, buscam-se provas para afirmação de uma hipótese.

De forma geral, os estudos sociais envolvem um conjunto de elementos tão vasto que se torna inviável analisá-los por completo. Por isso, é comum recorrer a uma amostra, isto é, a uma fração representativa do universo pesquisado (Gil, 2009).

Como definição da amostra, determinou-se como população-alvo: funcionários administrativos, professores e estudantes, onde estabeleceu-se critérios de inclusão e exclusão, se necessário. E para determinar o tamanho da amostra foi usada como base a representatividade estatística.

## 2. Análise e Discussão dos Resultados

**Tabela 1:** Percepção do ambiente de trabalho na instituição

| Respondente                            | Resposta                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D1 (Director)</b>                   | “O ambiente é motivador, sinto-me encorajado a propor ideias e participar ativamente de projetos acadêmicos. A convivência entre colegas é respeitosa, e há esforço para criar momentos de integração.” |
| <b>G1 (Gestor de Recursos Humanos)</b> | “Considero o ambiente neutro; não há grandes estímulos nem desestímulos. Realizo minhas atividades normalmente, mas sinto que poderia haver mais incentivo à criatividade e à inovação.”                |
| <b>P1 (Professor)</b>                  | “Percebo dificuldades na colaboração entre departamentos. Muitas vezes, informações importantes não chegam a todos, gerando tensão e retrabalho.”                                                       |
| <b>P2 (Professor)</b>                  | “O espaço físico e as condições de trabalho são adequadas, mas a pressão por resultados acadêmicos cria momentos de stress e competição entre colegas, o que afeta o clima.”                            |
| <b>P3 (Professor)</b>                  | “Há colaboração entre alguns colegas próximos, mas de forma limitada. A comunicação nem sempre é clara, e isso gera mal-entendidos e atrasos em tarefas conjuntas.”                                     |

Fonte: elaborado pelo autor

O ambiente de trabalho no ISMU apresenta aspectos positivos, como motivação e respeito entre alguns membros da comunidade acadêmica, mas também desafios relevantes, especialmente na comunicação e colaboração entre departamentos. Robbins e Judge (2019) afirmam que o clima organizacional impacta diretamente a motivação, desempenho e retenção de colaboradores. A presença de

tensões e dificuldades de comunicação sugere a necessidade de fortalecer os canais de diálogo interno. Uma ideia prática seria a realização de reuniões interdepartamentais mensais e oficinas de integração para promover a cooperação, reduzir conflitos e melhorar a experiência do ambiente de trabalho.

**Tabela 2: Avaliação da relação entre gestores e docentes/funcionários**

| Respondente                            | Resposta                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D1 (Director)</b>                   | “Tenho uma boa relação com meu gestor, que oferece orientação constante e está disponível para discutir problemas ou sugestões.”                              |
| <b>G1 (Gestor de Recursos Humanos)</b> | “A relação é formal; os gestores mantêm certa distância, dificultando aproximação e comunicação mais aberta.”                                                 |
| <b>P1 (Professor)</b>                  | “Existem conflitos ocasionais devido à falta de clareza nas responsabilidades e decisões que não são bem comunicadas.”                                        |
| <b>P2 (Professor)</b>                  | “Alguns gestores são receptivos e incentivam o diálogo, mas nem todos adotam essa postura. Isso cria desigualdade na percepção de apoio entre departamentos.” |
| <b>P3 (Professor)</b>                  | “Sinto que minhas opiniões nem sempre são consideradas em decisões institucionais, o que gera desmotivação e sensação de não pertencimento.”                  |

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados indicam que, embora haja casos de relações positivas, predomina um estilo formal e distante de gestão, característico de muitas IES. Chiavenato (2014) destaca que relações interpessoais sólidas entre gestores e colaboradores favorecem o engajamento e o desempenho. A ausência de feedback consistente ou de canais de participação pode comprometer a satisfação e a produtividade. Uma proposta própria seria implementar práticas de gestão participativa, como reuniões regulares de alinhamento, mentorias internas e fóruns de discussão, permitindo que todos os colaboradores sintam que suas opiniões são consideradas.

**Tabela 3: Valorização pelas suas contribuições na instituição**

| Respondente          | Resposta                                                                                                                                 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D1 (Director)</b> | “Sim, sinto que minhas ideias e esforços são reconhecidos e que minhas contribuições são importantes para o crescimento da instituição.” |

**G1 (Gestor de Recursos Humanos)** “Parcialmente; algumas iniciativas são valorizadas, mas muitas vezes outras contribuições passam despercebidas, sem feedback ou reconhecimento.”

**P1 (Professor)** “Não sinto que minhas contribuições sejam consideradas. Muitas vezes percebo que as decisões são tomadas sem envolver ou consultar os colaboradores.”

**P2 (Professor)** “Recebo feedback ocasional, mas não há um programa consistente de reconhecimento de desempenho ou mérito.”

**P3 (Professor)** “Sinto que minhas sugestões poderiam ter mais peso, principalmente em projetos acadêmicos, o que gera frustração e desmotivação.”

Fonte: elaborado pelo autor

A percepção de valorização é desigual, com parte significativa dos colaboradores sentindo que suas contribuições não são reconhecidas. Spector (2018) afirma que o reconhecimento é fundamental para aumentar motivação, engajamento e retenção de profissionais. É essencial criar mecanismos de reconhecimento sistemático, como premiações internas, menções em reuniões institucionais e avaliações periódicas baseadas em desempenho acadêmico e administrativo. A valorização consistente ajuda a consolidar uma cultura de apreciação e incentiva o desenvolvimento de ideias inovadoras.

**Tabela 4: Percepção sobre oportunidades de desenvolvimento profissional**

| Respondente                            | Resposta                                                                                                               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D1 (Director)</b>                   | “Existem oportunidades, mas são limitadas e atendem apenas alguns setores específicos.”                                |
| <b>G1 (Gestor de Recursos Humanos)</b> | “A instituição oferece capacitações internas, mas elas são pouco frequentes e nem sempre de alta qualidade.”           |
| <b>P1 (Professor)</b>                  | “Há poucas chances de crescimento ou atualização profissional, o que dificulta a evolução na carreira e a motivação.”  |
| <b>P2 (Professor)</b>                  | “Programas de desenvolvimento existem, mas a divulgação é insuficiente, então muitos não têm acesso às oportunidades.” |

**P3 (Professor)**

“Considero que a instituição incentiva a formação contínua, mas ainda de forma insuficiente para atender todas as necessidades dos colaboradores.”

Fonte: elaborado pelo autor

A percepção geral é de que as oportunidades de desenvolvimento profissional são limitadas ou pouco acessíveis. Armstrong (2020) destaca que investimento contínuo em capacitação é decisivo para a qualidade educacional e a inovação nas instituições de ensino superior. Para o ISMU, uma ideia própria seria implementar um plano anual de desenvolvimento profissional, incluindo workshops internos, capacitações externas, e parcerias com outras IES. Isso ampliaria o acesso à formação contínua e promoveria o crescimento acadêmico e profissional de todos os colaboradores.

**Tabela 5: Avaliação da comunicação interna e a circulação de informações**

| <b>Respondente</b>                     | <b>Resposta</b>                                                                                                                    |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D1 (Director)</b>                   | “A comunicação é clara e eficiente; recebo informações importantes de forma organizada e em tempo adequado.”                       |
| <b>G1 (Gestor de Recursos Humanos)</b> | “Regular; nem todas as informações chegam a todos os setores de forma oportuna.”                                                   |
| <b>P1 (Professor)</b>                  | “Há atrasos frequentes e falta de feedback sobre decisões institucionais, o que gera insegurança e retrabalho.”                    |
| <b>P2 (Professor)</b>                  | “Alguns canais funcionam bem, mas outros são confusos e pouco utilizados, dificultando a circulação da informação.”                |
| <b>P3 (Professor)</b>                  | “A comunicação poderia ser mais estruturada, com relatórios e circulares mais frequentes, garantindo que todos estejam alinhados.” |

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados indicam que a comunicação interna precisa de melhorias, especialmente na clareza, frequência e feedback. Robbins e Judge (2019) destacam que fluxos eficazes de informação são essenciais para eficiência organizacional e

alinhamento estratégico. Uma proposta prática é criar boletins internos mensais, utilizar plataformas digitais de comunicação e realizar reuniões regulares de alinhamento. Essas medidas garantem que informações cruciais cheguem a todos os membros da comunidade acadêmica, promovendo transparência e engajamento.

#### **4. Considerações finais**

Embora haja uma variedade de conceitos sobre o que significa qualidade na educação, há um consenso sobre a complexidade que essa terminologia envolve, especialmente na África, devido a uma série de fatores que vão desde as políticas educacionais e culturais até os sistemas de gestão estabelecidos nas instituições de ensino superior (IES). Assegurar a qualidade da educação superior, diante do aumento significativo de IES africano, depende dos processos de Avaliação/Acreditação, que são considerados como sistemas para diagnosticar, garantir e buscar qualidade. Cada país concretiza esse conceito de maneira própria, de acordo com suas finalidades e os objetivos estabelecidos para as diretrizes de avaliação educacional.

Nesse contexto, é crucial que o governo e os órgãos fiscalizadores definam o que se entende por qualidade de forma prática, traduzindo-a em indicadores e critérios, para criar instrumentos que permitam medir os aspectos quantitativos e qualitativos da qualidade no campo educacional.

Para melhorar os processos de avaliação, surgem diferentes abordagens que buscam capturar a opinião dos participantes das instituições, reconhecendo sua importância ao implementar qualquer processo de aprimoramento.

Dentre essas abordagens, a pesquisa de clima organizacional se destaca como um instrumento válido e eficaz para identificar as percepções e opiniões dos membros das instituições de ensino superior, fornecendo um diagnóstico personalizado sobre vários aspectos da realidade universitária e alimentando o sistema de gestão com informações relevantes sobre o contexto apresentado.

O aumento no número de pesquisas sobre clima organizacional no contexto universitário não apenas evidencia a importância dessa temática, mas também reflete uma preocupação crescente com a melhoria das condições de trabalho e a influência dos fatores ambientais no desempenho e na qualidade do ensino superior.

No entanto, é necessário um aprofundamento maior para que a pesquisa de clima seja reconhecida como uma ferramenta efetiva de apoio à avaliação institucional, dada a complexidade envolvida na definição de qualidade na educação.

Os estudos existentes geralmente têm objetivos específicos, como melhorar o desempenho institucional, preparar a instituição para a implementação de sistemas de qualidade, analisar as relações entre clima organizacional e autoeficácia, ou desenvolver instrumentos para análise do clima organizacional, mas muitas vezes abordam o tema superficialmente, sem considerar a diversidade contida no conceito de qualidade aplicado à educação superior.

Isso implica entender a qualidade na educação como um sistema no qual os diferentes componentes e variáveis que compõem o processo educativo fazem parte de um todo, e melhorar esses aspectos resultará em uma melhoria na qualidade da educação oferecida.

Além disso, é necessário compreender que a avaliação é um processo que visa melhorar a qualidade, e os diversos fatores que compõem o ambiente institucional são fundamentais para diagnosticar as forças e fraquezas das instituições, problemas existentes, satisfação individual e opiniões sobre a realidade apresentada.

Por fim, a incorporação de práticas avaliativas no cotidiano universitário, como a pesquisa de clima organizacional, permite às instituições de ensino superior um acompanhamento constante das ações e políticas educacionais, podendo ser integrada ao processo de autoavaliação como uma metodologia viável para o diagnóstico institucional e uma alternativa eficiente para a melhoria da qualidade na educação.

## **Referências bibliográficas**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15. ed. London: Kogan Page, 2020.

BERTOLIN, Júlio C. G. Qualidade em educação superior: da diversidade conceitual à subjetividade inevitável. *Avaliação*, Campinas, v. 14, n. 1, p. 127–149, 2009.

BRITO, Y.; JIMÉNEZ, J. C. Avaliação do clima organizacional universitário: estudo de caso na Faculdade de Engenharia da Universidade de Carabobo. *Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias*, v. 2, p. 72–80, 2009.

BURLAMAQUI, Maria G. B. Avaliação e qualidade no ensino superior: tendências na literatura e implicações para o sistema brasileiro. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 19, n. 39, p. 133–154, 2008.

CABRERA, V. A. O conceito de qualidade na educação universitária: chave para a competitividade institucional. Revista Iberoamericana de Educación, 2005. Disponível em: ([http://www.rieoei.org/deloslectores/Calidad\\_de\\_la\\_Educacion.htm](http://www.rieoei.org/deloslectores/Calidad_de_la_Educacion.htm)). Acesso em: 19 dez. 2025.

CAMPBELL, John R.; DUNNETTE, Marvin D.; LAWLER III, Edward E.; WEICK JR., Karl E. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970.

CHIANG VEGA, María M.; NUÑEZ PARTIDO, Antonio; HUERTA RIVERA, Pablo C. Efeito do clima organizacional na autoeficácia de docentes de instituições de ensino superior. Revista Horizontes Empresariales, v. 1, p. 61–74, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DELORS, Jacques et al. Educação: um tesouro a descobrir. 10. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 2006.

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, pertinência e responsabilidade social das universidades latino-americanas e caribenhas. In: GAZZOLA, Ana Lúcia; DIDRIKSSON, Axel (org.). Tendências da educação superior na América Latina e no Caribe. Caracas: IESALC/UNESCO, 2008. p. 87–112.

ESTRADA, L. R. G. Caminhos para um modelo de avaliação da qualidade em instituições de ensino superior. Revista Iberoamericana de Educación, dez. 1999.

EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (ENQA). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area. Helsinki: ENQA, 2005.

FERREIRA, R. A.; TENÓRIO, R. M. Construção de indicadores de qualidade na avaliação educacional: uma abordagem epistemológica. Revista Lusófona de Educação, Lisboa, n. 15, p. 71–97, 2010.

FERRER, A. T. A avaliação e a qualidade: duas questões em discussão. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, n. 22, p. 25–46, 1999.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, v. 62, n. 6, p. 361–382, 1964.

GADOTTI, Moacir. Avaliação institucional: necessidade e condições para sua implementação. Instituto Paulo Freire, 2010. Disponível em: ([http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Avali I nstitucional.pdf](http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Avali%20Institucional.pdf)). Acesso em: 19 dez. 2025.

GONZÁLEZ, A. L. Clima organizacional: pré-requisito para o asseguramento da qualidade. *Ingeniería & Desarrollo*, n. 8, p. 25–32, 2000.

HOFFMANN, R. C.; LEAL, W. V. Pesquisa de clima organizacional aplicada a instituições de ensino superior. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DE PONTA GROSSA, 2009, Ponta Grossa. Anais Ponta Grossa: CIEPG, 2009. Disponível em: (<http://www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3>). Acesso em: 19 dez. 2025.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M. *Organization psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1971.