

## Pesquisa

---

### CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA SIDERÚRGICA MULTINACIONAL BRASILEIRA

*Jakcilene Dias Rocha (1)*  
*Francisco Roberto Pinto (2)*  
*Leonardo Victor de Sá Pinheiro (3)*

#### Resumo

Desde a década de 1930, quando o termo clima passou a ser utilizado no ambiente laboral, vem-se notando uma maior atenção à gestão do clima dentro das organizações e as constantes mudanças no cenário econômico mundial. A competição entre as empresas e a velocidade das transformações vem corroborando para o aumento gradativo de pesquisas relacionadas ao tema, o que, no entanto, mesmo com o considerado avanço em termos de pesquisa sobre clima organizacional, a teoria ainda não o consegue definir muito bem devido ao caráter subjetivo do assunto. Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional conforme a percepção de colaboradores de uma siderúrgica multinacional brasileira, localizada em Maracanaú, no Ceará, partindo de um conjunto de duas hipóteses como pressupostos: H1: As percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional diferem quanto ao grau de escolaridade; H2: Os colaboradores veteranos têm percepção de clima organizacional diferente dos colaboradores novatos. A justificativa dessa pesquisa encontra-se na sua relevância conceitual, dada sua contribuição teórica à gestão de pessoas. O esteio teórico do estudo teve base em obras de autores como Luz (1996), Bedani (2006), Schneider (1975) entre outros pesquisadores respeitados no contexto de pesquisa de clima organizacional. Essa pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira caracterizou-se como exploratória, sendo bibliográfica. A segunda etapa, caracterizada como descritiva, foi realizada em pesquisa de campo quantitativa, com aplicação de um questionário em escala de Likert. A análise dos dados foi feita com o apoio do software SPSS versão 17, com módulos de estatística descritiva e análise de variância – ANOVA. Os resultados do estudo evidenciaram que há diferença de percepção, sobre o clima organizacional, entre os colaboradores que ainda estão na graduação dos colaboradores graduados, pós-graduados e dos que possuem apenas o ensino médio, possibilitando a aceitação da hipótese H1. A verificação dos resultados referentes à variável tempo de empresa permite confirmar que não há diferenças significativas de percepção de clima entre os colaboradores novatos e veteranos, sendo refutada a hipótese H2. Mesmo considerando as limitações desse trabalho, sua relevância está no fato de que agora, os pesquisadores, a academia como também os profissionais da área, possuem mais um instrumento para compreender melhor o clima organizacional, dado que este é uma ferramenta estratégica para o desempenho organizacional e para a retenção e valorização de pessoas nas organizações.

**Palavras chave:** Clima Organizacional, Percepção, Siderúrgica

#### Introdução

O interesse por um melhor entendimento do clima organizacional é algo que tem crescido bastante nos últimos anos dentro das organizações. Segundo Gordon e Cummins (1979), as informações advindas da investigação do clima capacitariam as organizações a promover um ambiente que incentive a motivação e o

talento dos funcionários, direcionando-os para o atendimento dos objetivos organizacionais. Vislumbra-se, portanto, o clima organizacional como fator estratégico.

A busca por uma ampla compreensão sobre o clima organizacional e uma análise mais sistemática do mesmo advém desde Argyres (1964) quando este afirma que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, aberta e de baixa ameaça. Posteriormente, diversos outros estudiosos se propuseram a analisar o assunto, acrescentando mais aspectos e variáveis a serem considerados (SCHNEIDER, 1975; KOLB *et al.*, 1978; WOODMAN; KING, 1978).

De acordo com Oliveira (1990 *apud* SÁ *et al.*, 2006) o clima organizacional compreende o conjunto das percepções compartilhadas pelos indivíduos acerca dos fatores organizacionais formais e informais que compõem o ambiente de trabalho. Luz (1996), por sua vez, define clima organizacional como o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina na organização em um determinado período. Desse modo, os conceitos referentes ao assunto refletem uma composição perceptiva e subjetiva do mesmo.

Kozlowski e Doherty (1989 *apud* LEMOS; MARTINS, 2007) acreditam que o desenvolvimento teórico sobre clima organizacional evoluiu, mas a temática ainda possui numerosas controvérsias, ambigüidades e dificuldades metodológicas. Diante disso, mesmo com o considerado avanço em termos de pesquisa sobre clima organizacional, a teoria ainda não o consegue definir muito bem.

Baseado nessas dificuldades e na tentativa de uma melhor compreensão do assunto, esse trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional, dada sua função estratégica, conforme a percepção de colaboradores de uma siderúrgica multinacional localizada na região metropolitana de Fortaleza, no Ceará, considerando sua importância no cenário econômico brasileiro.

A justificativa dessa pesquisa encontra-se na sua relevância gerencial e estratégica, haja vista que pesquisas recentes realizadas por Benadi (2007) evidenciaram que o clima organizacional é um bom preditor do desempenho das equipes, reforçando o papel do estilo de gerenciamento adotado e a valorização das contribuições dos funcionários na obtenção de resultados econômicos satisfatórios, bem como na relevância conceitual, dada sua contribuição teórica à gestão de pessoas. A sua base é a compreensão da importância da percepção do ambiente organizacional por parte dos colaboradores para a conceituação e entendimento do clima organizacional.

A seguir serão apresentados alguns conceitos relevantes sobre o assunto do trabalho, que deram fundamentação ao objetivo levantado, assim como a metodologia que será desenvolvida para execução dessa pesquisa, seguida dos resultados encontrados e as considerações finais.

## **Clima Organizacional**

Já há algum tempo, por volta da década de 1930, quando o termo clima passou a ser utilizado no contexto laboral, vem-se notando uma maior atenção à gestão do ambiente dentro das organizações. Não obstante, as constantes mudanças no cenário econômico mundial, a competição acirrada pela conquista do mercado e a velocidade das transformações fizeram com que o clima organizacional se tornasse, ao longo dos anos, um conceito de suma importância no tocante aos estudos sobre comportamento e desempenho

organizacional, inclusive sendo considerado, atualmente, como mecanismo de gerenciamento em busca de uma melhor performance (SÁ *et al.*, 2006).

Bedani (2006) descreve que o termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Diante dessa abordagem, entende-se que da mesma maneira que as pessoas apresentam diferentes comportamentos e reações às condições atmosféricas, elas também se comportam em relação aos diversos aspectos da vida organizacional. Sendo assim, o clima reflete às diversas percepções do indivíduo em relação às características da organização. Tamayo (1999) afirma que o clima organizacional é um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização.

A percepção do clima organizacional pelos indivíduos pode indicar também um grau de rendimento, comprometimento, satisfação e orgulho do funcionário com a empresa. De acordo com Schneider *et al.* (2000) o clima organizacional comporta avenidas para compreensão das organizações, permitindo, ainda, que se avance no entendimento do desempenho organizacional. Ao seguir essa mesma linha de pensamento, Lemos e Martins (2007) afirmam que o clima organizacional abrange a percepção do empregado a respeito do ambiente organizacional e esta percepção influencia nos aspectos de motivação, desempenho e produtividade.

Os conceitos expostos anteriormente deixam clara a importância da percepção dos empregados sobre o clima da organização, de modo que apenas com ela seja possível uma verdadeira definição e um entendimento da essência do clima. Coda (1998) corrobora com essa afirmação quando diz que clima organizacional é a caracterização da imagem que as pessoas possuem dos principais aspectos ou traços vigentes.

Procurando conhecer um pouco mais sobre os fatores que podem influenciar o clima organizacional, o presente trabalho propõe duas hipóteses, conforme segue:

H1: As percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional diferem quanto ao grau de escolaridade;

H2: Os colaboradores veteranos têm percepção de clima organizacional diferente dos colaboradores novatos.

### **Metodologia da pesquisa**

Segundo Vergara (2009) a metodologia pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho pode ser definido como uma pesquisa exploratória e descritiva, haja vista que será exposto as características de determinada população. Quanto aos meios o presente artigo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica se fez necessário para um melhor entendimento e explanação do assunto em estudo, dado que a vantagem deste tipo de pesquisa está no fato do pesquisador ter possibilidade de obter informações que estão dispersas pelo espaço, não podendo coletá-las diretamente.

Após aplicação da pesquisa de campo quantitativa, com aplicação de um questionário em escala likert de 7 pontos, foi realizado tratamento descritivo dos dados obtidos de modo a validar e/ou refutar as hipóteses sugeridas. O questionário foi aplicado em uma empresa siderúrgica multinacional de origem brasileira

localizada na região Metropolitana de Fortaleza, no estado do Ceará. A empresa conta com um total de 250 colaboradores, sendo estes distribuídos em cargos gerenciais, administrativos e operativos.

Inicialmente, sorteou-se uma amostra representativa dos funcionários (10% do total) através do setor de recursos humanos da empresa, distribuindo-os entre cargos gerenciais e operativos. Não será relevante a diferenciação entre o sexo feminino e masculino, dado que entre os 250 colaboradores, há apenas 10 mulheres trabalhando na empresa e em sua maioria em cargos administrativos.

Para efeito da hipótese H2 foram considerados colaboradores novatos aqueles que estão na empresa há menos de 2 anos, e os veteranos foram considerados todos aqueles que estão na empresa há mais de 2 anos.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo dez questões em escala de Likert de 7 pontos, sendo consideradas por Luz (1996) como as mais utilizadas em pesquisas de clima organizacional. O questionário foi aplicado aos colaboradores da empresa em que o estudo aconteceu, caracterizando a aplicação de pesquisa quantitativa.

Foi feito um tratamento estatístico-descritivo, com apresentação de tabelas, para caracterização da população e apresentação das distribuições das respostas e verificação da hipótese H1 e H2. A análise dos dados foi feita com o apoio do software SPSS versão 17, com módulos de estatística descritiva e ANOVA.

O teste de Levene foi realizado com intuito de se verificar a hipótese nula de que as variâncias dos grupos são iguais. Se o teste é significativo ( $Sig < 0,05$ ) podemos afirmar que as variâncias são significativamente diferentes (FIELD, 2009). No caso desta amostra, o teste se comportou conforme o esperado ( $Sig < 0,05$ ) confirmando a possibilidade da aplicação da ANOVA.

Conforme Costa (2008), para as análises das medidas, dado que a escala utilizada foi de 7 pontos, será adotado como critério de análise as seguintes médias: valores até 4 são baixos, de 4 a 5,5 são intermediários, e acima de 5,5 são elevados. Para os desvios-padrão, os critérios serão: valores até 1,2 são baixos, de 1,2 a 1,8 são intermediários, e acima de 1,8 são elevados.

## Resultados e Discussões

A amostra dessa pesquisa é considerada não-probabilística, aleatória e por conveniência, composta por 20% de pessoas em cargos de supervisão e 80% em cargos operativos. Levando-se em consideração o tempo de empresa, a amostra foi composta por 32% de colaboradores com no máximo dois anos de trabalho na organização, 48% com mais de dois e no máximo cinco anos, apenas 8% dos colaboradores pesquisados possuíam entre cinco e dez anos e, por fim, 12% possuíam mais de dez anos de empresa. No tocante ao grau de escolaridade, 72% dos pesquisados possuem o ensino médio completo e 28% é composta por indivíduos graduados, graduandos ou pós-graduados.

Verificando-se as estatísticas descritivas dos construtos da pesquisa, levou-se em consideração a inexistência de *outliers* possibilitando, portanto, que nenhum dos questionários fosse descartado da análise.

Para as verificações das hipóteses H1 e H2, que investigam as variações de percepção conforme o grau de escolaridade e tempo de empresa, respectivamente, foi utilizado a análise de variância - ANOVA.

As tabelas 1 e 2 a seguir mostram os resultados dos testes estatísticos utilizados nas análises. A TAB. 1 contém as estatísticas descritivas da variável grau de escolaridade e a TAB. 2 mostra os resultados da análise de variância.

**TABELA 1**  
Estatística descritiva da variável grau de escolaridade

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	95% Intervalo de confiança para médias		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
Ensino Médio Completo	18	5,8704	1,16534	0,27467	5,2909	6,4499	3,67	7
Graduação em Andamento	3	3,4444	1,43695	0,82962	-0,1251	7,014	2,17	5
Graduado	3	5,8333	1	0,57735	3,3492	8,3175	4,83	6,83
Pós-Graduado	1	5,8333	.	.	.	.	5,83	5,83
Total	25	5,5733	1,36429	0,27286	5,0102	6,1365	2,17	7

Fonte: Dados da Pesquisa

**TABELA 2**  
ANOVA para variável grau de escolaridade

	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	15,455	3	5,152	3,703	0,028
Dentro dos Grupos	29,216	21	1,391		
Total	44,671	24			

Fonte: Dados da Pesquisa

A Análise da TAB.1 demonstra uma média de 3,44 para os colaboradores que possuem graduação em andamento, com desvio padrão de 1,43. Apresentando uma média acima de 5,00, os colaboradores que possuem o ensino médio completo, graduação e pós-graduação, apresentaram desvio padrão de 1,16, 1,00 e 1,36 respectivamente. Através da análise da TAB. 2 verifica-se que a significância da análise de variância foi de 0,028, sendo, portanto, inferior a 0,05, o que demonstra significância entre as diferenças de média.

Pode-se então aceitar a hipótese H1, pois de acordo com as análises estatísticas, há diferença de percepção sobre o clima organizacional entre os colaboradores que ainda estão na graduação dos colaboradores já graduados, pós-graduados e os que possuem apenas o ensino médio completo. Verifica-se ainda que os empregados com graduação em andamento possuem uma percepção de clima organizacional considerada baixa, com a menor média em relação aos demais grupos.

As tabelas 3 e 4 que seguem, contém os resultados dos testes estatísticos utilizados na análise da hipótese H2: A TAB. 3 mostra as estatísticas descritivas da variável tempo de empresa e a TAB. 4 mostra os resultados da análise de variância.

TABELA 3  
Estatística descritiva da variável tempo de empresa

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	95% Intervalo de confiança para		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
Até 2 anos	8	6,1875	1,05197	0,37193	5,308	7,067	4	7
De 2 e até 5 anos	12	5,3472	1,65977	0,47913	4,2927	6,4018	2,17	7
De 5 até 10 anos	2	4,5	0,4714	0,33333	0,2646	8,7354	4,17	4,83
Mais de 10 anos	3	5,5556	0,48113	0,27778	4,3604	6,7507	5	5,83
Total	25	5,5733	1,36429	0,27286	5,0102	6,1365	2,17	7

Fonte: Dados da Pesquisa

TABELA 4  
ANOVA para variável tempo de empresa

	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre os Grupos	5,936	3	1,979	1,073	0,382
Dentro do Grupo	38,735	21	1,845		
Total	44,671	24			

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à verificação da H2, a TAB. 3 mostra uma média entre 4,00 e 5,00, valor considerado intermediário, para colaboradores veteranos, assim como o desvio padrão de 1,65 para colaboradores entre 2 a 5 anos de empresa, 0,47 para os colaboradores com mais de 5 e até 10 anos, e 0,48 para os que possuem mais de 10 anos de empresa. Para os colaboradores novatos, a mesma tabela demonstra uma média elevada de 6,18 e um desvio padrão de 1,05. Com a análise da TAB. 4, verifica-se o valor de 0,38 para significância da ANOVA, superior a 0,05, não sendo significativa a diferenças entre as médias encontradas e o tempo de empresa, o que possibilita refutar a hipótese H2.

## Considerações Finais

A partir desse trabalho mostrou-se a percepção dos colaboradores de uma empresa siderúrgica multinacional sobre o clima organizacional, considerando-se suas variações conforme o grau de escolaridade e tempo de empresa dos colaboradores.

A relevância desse estudo baseia-se no fato que a partir de agora os pesquisadores sabem um pouco mais sobre a percepção dos colaboradores no que se refere a clima organizacional dessa siderúrgica multinacional brasileira. A importância dessa pesquisa também está no fato de que o item analisado pode servir como uma ferramenta estratégica para o desempenho organizacional e para a retenção de pessoas nas organizações.

Foi visto nesse trabalho que o grau de escolaridade acarreta diferenças de percepções dos colaboradores sobre o clima. Comprovou-se também que o tempo de empresa dos respondentes não influencia diferenças significativas de percepções sobre o clima organizacional. Baseado nisso, o investimento em educação e treinamento dos funcionários pode ser uma importante ferramenta de melhoria da percepção do clima organizacional, o que pode ser utilizado de forma estratégica no caso do setor pesquisado, que é o siderúrgico.

Considerando-se que as discussões sobre clima organizacional têm evoluído nos últimos anos, mesmo sendo ainda o termo considerado controverso, esse trabalho poderá ampliar a compreensão sobre as variações de clima dentro das organizações, bem como contribuir para que novas pesquisas se aprofundem e ampliem estudos sobre o assunto.

Finalmente, apesar de a pesquisa possuir algumas limitações, tais como ser realizada em uma única empresa do setor siderúrgico, ela serve como subsídio para novas investigações que utilizem o clima organizacional como fator estratégico a ser utilizado nas organizações. Para um maior entendimento dos resultados evidenciados nesta pesquisa, torna-se importante a aplicação de outros instrumentos com diferentes amostras formadas por funcionários de outras regiões geográficas, empresas de diferentes áreas e a utilização de outras variáveis demográficas pesquisadas.

## Referências

- ARGYRIS, C. **Understanding Organizational Behavior**. Homewood, Illinois: The Dorsey Press-Inc., 1960.
- BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: Clima Organizacional como variável preditora do desempenho. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Clima Organizacional: Investigação e Diagnóstico: estudo de caso em agências de viagens e turismo**. Psicologia para América Latina, México, n.7, 2006.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing Organizational Culture**. Addison Wesley, 1999.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese (Livre- Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

- COSTA, S. A. **A Prática das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FIELD, Andy. **Descobrendo a Estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2ª edição, 2009.
- FLEURY, M.T.L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GORDON, G., CUMMINS, W. **Managing Management Climate**. Massachusetts: Lexington Books, 1979.
- KOLB, D.; RUBIN, I. ; McINTYRE, J. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n. 4, p. 546-553, 1989.
- LAWLER, E.E. **Motivation in work organization**. B.Cole. Monterey, 1973.
- LEMOES, D.M.R.; MARTINS, P.O. Avaliação de Clima Organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: Um estudo de caso em uma instituição financeira de capixaba. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: 2007.
- LOCO, Fátima. **Clima Organizacional no Setor Público e Privado no Norte de Portugal**. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- LUZ, R. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- SÁ, M.A.D.; MENDES, N.M.D.; BISPO, A.C.K.A.; TELMO, F.A.; LACERDA, S.C.G.; ALVES, C.A. O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2006, Salvador. **Anais...** Bahia: 2006.
- SCHEIN, E.H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SCHNEIDER, B.; SNYDER, R. A. "Some relationships between job satisfaction and organizational climate". **In Journal of Applied Psychology**, v.60, pp. 318-328, 1975.
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D., EHRHART, M., HOLCOMBE, K. The climate for service. Evolution of a construct. *In: ASHKANASY, N. WILDEROM, C., PETERSON, M. Handbook of Organizational Culture e Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- SERRANO, Gonzalo. **El papel de La ideologia em La sociedad actual**. II Congresso nacional de Psicologia Social. Alicante, 1988.
- TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. *In: TAMAYO, A., PAZ, M.G.T. (Orgs.). Escola, Saúde e Trabalho: Estudos Psicológicos*. Brasília: Editora UnB, 1999.
- TAYLOR, W.F. **Princípios de Administração Científica**. Atlas. São Paulo, 1970.
- VIEIRA, Antonio Carlos; G. FISCHER, André Luiz. Análise da Produção Científica em Clima, Cultura e Remuneração e Salários entre 1990-2004. *In: Seminários em Administração FEA-USP. SEMEAD*. 08, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005.
- WILEY, J., BROOKS, S. The High-Performance Organizational Climate. How workers describe top-performing units. *In: ASHKANASY, N., WILDEROM, C., PETERSON, M. Handbook of Orgazational Culture e Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- WOODMAN, R. W. & KING, D. C. "Organizational climate: science as folklore". **In Academy of Management Review**, v. 3, pp. 816-26, 1978.





**Sobre os autores:**

- (1) **Jakcilene Dias Rocha** é graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará e mestranda em Administração pela mesma instituição. **E-mail:** jakdiasr@hotmail.com;
- (2) **Francisco Roberto Pinto** é Professor Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).  
**E-mail:** rpinto@secrel.com.br
- (3) **Leonardo Victor de Sá Pinheiro** é Graduado em Administração de Empresas pela UECE e Mestre em Administração de Empresas pela UECE. **E-mail:** leonardopinheiro@hotmail.com

**Como citar este artigo (Formato ISO):**

ROCHA, J.D.; PINTO, F.R.; PINHEIRO, L.V. Clima Organizacional: A percepção dos colaboradores de uma siderúrgica multinacional brasileira. **Id on Line Revista de Psicologia**, Novembro de 2011, v.1, n.15, p.48-56. ISSN 1981-1189.