# Estudo de Caso

# CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

André Luiz de Albuquerque Farias (1)

Raniere Rodrigues dos Santos (2)

Diana Figueiredo Barbosa (3)

#### Resumo

O presente estudo teve como objetivo principal conhecer o Clima Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior. Para tal, contou com uma amostra de 52 funcionários, que informaram suas percepções através de um questionário desenvolvido por Leitão, Guimarães e Rosal (1988). Trata-se de um instrumento composto de 42 itens, que avalia 2 dimensões (Psicossocial e Organizacional) à partir de sete fatores de Clima: Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe e Reconhecimento. A análise dos resultados globais demonstrou que o clima organizacional foi percebido de forma bastante satisfatória pelos componentes da amostra, ressaltando-se o Fator Trabalho em Equipe, que apresentou a melhor avaliação dentre os fatores. O Fator Carga de Trabalho, que verifica a percepção dos funcionários sobre as retribuições oferecidas pela empresa, apresentou a avaliação menos satisfatória. Uma das características mais peculiares detectadas por este estudo sobre o clima desta Instituição Educacional, foi a dissonância apresentada na relação entre o elevado grau de comprometimento dos funcionários versus as percepções menos satisfatórias sobre as práticas de reconhecimento, valorização e retribuições oferecidas.

Palavras Chave: clima organizacional, investigação, ambiente de trabalho

## Introdução

Temos acompanhado uma verdadeira transformação da sociedade, haja visto as inovações científicas e tecnológicas a que estamos tendo acesso, as quais outrora sequer ousamos imaginar. A ruptura de paradigmas e padrões, anteriormente, estabelecidos, denotam que a sociedade tem hoje uma nova visão de mundo, cujos valores básicos, sua estrutura econômica, social e política, suas artes e suas instituições mais importantes, ainda estão em processo de mudança (DRUCKER, 1993; IANNI, 1998; SINGER, 1998). Com isso torna-se impossível prever quais suas conseqüências ou seus próximos desdobramentos.

As empresas e organizações, assim como os processos de trabalho e as pessoas, também estão sujeitas e expostas aos efeitos destas mudanças (KATZ E KAHN, 1985). Como forma de se manterem estáveis e

competitivas, as empresas necessitam realizar ajustes constantes em sua infra-estrutura organizacional, que envolve: competências, pessoas, valores, conhecimento, dentre outros, pois, estes proporcionariam maior diferencial competitivo frente as demandas do ambiente.

Autores como Ulrich (1998), acreditam que a criação e manutenção de valor não são mais exclusivamente uma equação econômica que leva a um resultado financeiro. Mas sim questões relacionadas às pessoas deveriam ser o novo foco para as empresas que buscam criar valor e obter resultados. Segundo Figueiredo (1999), a agregação de valores intangíveis, oferecerá nesta nova ótica, vantagens competitivas e consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, potencializar o ativo humano parece ser o novo diferencial das organizações.

Nesse contexto, o conhecimento da gestão de pessoas, que envolve o clima organizacional, constitui-se em um instrumento estratégico para o desenvolvimento proativo do comportamento humano. Este permitirá uma melhor avaliação dos processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que, sem dúvida, influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas.

Dessa forma, o objetivo visado aqui será o conhecimento e análise do Clima Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES), no município de Jaboatão dos Guararapes, estado de Pernambuco, como forma de aprimorar as práticas em gestão de pessoas nessas organizações. Diante de serem escassos os estudos, relativamente ao comportamento organizacional, neste segmento, os resultados alcançados poderão direcionar ações de melhoria nas relações de trabalho e na performance da organização como um todo.

# Considerações sobre o Clima Organizacional

O Clima organizacional tem se constituído numa poderosa ferramenta para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Esta terminologia é uma forma metafórica de se referir a maneira como as pessoas se relacionam num ambiente organizacional.

Assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições ambientais tais como frio, calor, fome, sono, observa-se que diversos aspectos presentes no ambiente de trabalho, também, são passíveis de respostas diferenciadas, pois, estão baseados em percepções pessoais, que por sua vez estão vulneráveis aos estados emocionais das pessoas.

Segundo Rizzatti (2002) apud Bispo (2005), o estudo de clima organizacional, surgiu nos Estados Unidos, no início dos anos de 1960, com trabalhos de Forehand e Gilmor sobre comportamento organizacional, dentro do movimento do Comportamentalismo, que buscava formas de combinar humanização do trabalho com as melhorias na produção.

São inúmeras as possíveis conceituações para este construto, mas a maioria compreende o clima organizacional como um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais e pessoais. Segundo Schneider et al. (1994), apesar deste existir de forma objetiva, é avaliado de maneira subjetiva, através das percepções dos indivíduos sobre seu ambiente de trabalho, dificultando sua conceituação.

Segundo Coda (1998, p.6),

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Segundo Chiavenato (1994) clima é o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Não pode ser tocado ou visualizado, senão percebido. Trata-se da atmosfera humana que permeia as relações interpessoais na organização. Pode ser favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes produzindo elevação do moral interno, ou desfavorável quando proporciona frustração das necessidades pessoais contribuindo para a baixa do moral interno e neutro quando este clima é indiferente aos participantes, levando-os a não se importarem com o que aconteça na organização. Isto influência a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Gil (2001, p. 272), ressalta: "é sabido que o clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela".

Litwin e Stringer (1968, p.32) definiram seis variáveis-chave no clima organizacional, e testaram-na em uma situação de laboratório, na qual eles organizaram três companhias que estariam engajadas em um trabalho semelhante de produção e desenvolvimento, durante um período de duas semanas. Aos administradores-chefes das companhias, escolhidos pelos seus estilos pessoais de administração, foram dadas instruções sobre como elas deviam ser dirigidas.

	COMPANHIA 1	COMPANHIA 2	COMPANHIA 3
Linha de pensamento	Autoritário	Democrático	Realização
Características principais	Diálogo interno dificultado e capacidade de iniciativa restrita	Responsabilidade compartilhada e incentivo à formação de equipes	Valorização da auto- estima e dos talentos individuais das equipes

Tabela 01 – Divisão do Estudo de Litwin e Stringer

Uma companhia foi organizada de acordo com linhas altamente autoritárias, projetadas para eliciar o motivo de poder. A comunicação era escrita, os cargos eram bem definidos, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e foi deixada pequena margem à iniciativa pessoal. A Segunda companhia foi organizada de acordo com linhas democráticas e amistosas, enfatizando calor humano e relações de trabalho amigáveis, mais do que a realização de tarefas ou a organização formal. As pessoas eram encorajadas a conversar e brincar, e os problemas interpessoais eram debatidos em reuniões grupais diárias. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e encorajava-os a trazerem seus problemas.

A terceira companhia foi planejada para ter um clima de realização. O presidente formulou os objetivos em colaboração com outros executivos, permitiu que os grupos fixassem seus próprios procedimentos, estabeleceu um programa de recompensas por produtividade, e, constantemente, comunicava suas expectativas

de um alto desempenho mostrando aprovação por bons trabalhos. Estava interessado em tudo, mas confiava nas decisões tomadas por seus empregados em seu próprio trabalho. Cada vez que recebia dados sobre vendas ou aceitação de um novo produto, ele afixava os relatórios de progresso para que todos os vissem.

Litwin e Stringer (1968) observaram que, a satisfação com o trabalho foi mais alta nos climas democrático-amistosos e naqueles voltados para a realização, e baixa no grupo autoritário. Em termos de lucros obtidos, o grupo "realizador" ultrapassou de longe os outros dois, que eram relativamente semelhantes em lucros. O "clima realizador" ultrapassou de longe os outros dois, que eram relativamente semelhantes em lucros. O "clima realizador" também completou o experimento com um número maior de novos produtos desenvolvidos e aceitos que o das outras duas companhias. Em termos de desempenho global, o "clima realizador" parecia estar bem à frente, provavelmente porque ele encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização no ambiente de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

Muitas vezes, a tarefa de construir um clima de realização em uma organização liga-se a mudança dos interesses da administração com a submissão ao poder ("Aqui está o que precisa ser feito, e aqui está como fazêlo") para algo que ofereça calor e apoio a cada pessoa , para comunicar os objetivos e padrões organizacionais, mas sem tentar controlar os meios de alcançar esses objetivos. Numa "organização" sala de aula, Alschuler dá outro exemplo do efeito da mudança de clima no desempenho. Uma experiente professora de datilografia decidiu, em um colégio suburbano de Boston, parar de prescrever os objetivos para os seus alunos, de marcar testes para todos ao mesmo tempo, e de forçar normas de comportamento não relacionadas com a habilidade de datilografar (conversar, mascar chicletes). Ela dava um teste de velocidade por semana, em horário das escolhas dos alunos, pedindo-lhes para estimar seus próprios objetivos para o teste em termos de velocidade e erros, e dava-lhes tantos testes quanto necessários para alcançarem seus objetivos. Quando não estavam fazendo testes, tinham liberdade para praticar o que quisessem, trabalhando em problemas que eles sentiam ser mais importantes. Quando eles trouxeram um toca-discos para a classe, ela simplesmente pediu-lhes que não tocassem muito alto pis isso perturbaria outras classes.

Nesse clima, que enfatizava associação e realização e desenfatizava submissão à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade em um grande grau extraordinário. Comparada com uma classe anterior , quase perfeitamente com o mesmo Q.I. e habilidade manual, cada grupo experimental alcançou alcançou ou ultrapassou o maior número de pontos obtidos na sala de aula com clima mais convencional. A diferença ao clima claramente aumentou o desempenho e a satisfação.

#### Acompanhamento do Clima Organizacional

As empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, em geral, têm adotado uma importante ferramenta gerencial que adequadamente administrada pode oferecer os seguintes benefícios, segundo Altmann (2000, p. 64): a) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho; b) a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intra-organizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; c) oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho

da organização com o de outras organizações; e d) pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

Outros autores como Gordon e Cummins (1979), salientam que o gerenciamento do clima tem sido uma ferramenta importante no auxílio de gestores administrativos, induzindo estes a um enfoque maior de sua atenção em aspectos relevantes da organização. O planejamento e desenvolvimento de estratégias organizacionais, por exemplo, é um item que poderia ser beneficiado, pois o clima organizacional sinalizaria quais aspectos da estrutura, recursos humanos, liderança e processos estariam afinados com as estratégias propostas.

Dessa forma, o conhecimento do clima forneceria indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização; e, caracterizando-se por ser relativamente maleável, admite ações de intervenção para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho. Segundo Schineider et al. (1994), a gestão do clima comporta o caminho para a compreensão das organizações, permitindo, ainda, que se avance no entendimento da performance organizacional.

O gerenciamento do Clima pode assumir um caráter sistêmico e contínuo ao longo do tempo, incluindo diversas outras etapas, além, da pesquisa propriamente dita, dessa forma, cria-se uma cultura de avaliação do clima, que permitirá a sua constante avaliação. Algumas etapas sugeridas na literatura, segundo Brunet (2002) para monitoramento do Clima, são as seguintes: a) **Investigação:** etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização; b) **Diagnóstico:** tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização; c) **Intervenção:** elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados.; d) **Comunicação:** divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoraria da qualidade do clima; e) **Implementação:** concretização do plano de ações no ambiente organizacional; f) **Monitoramento:** acompanhamento e (re)avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

Um programa de gestão do clima organizacional, sustenta-se na qualidade das informações fornecidas pelo estudo prévio realizado, pois sua finalidade é subsidiar a elaboração de um diagnóstico que traduza, da forma mais fidedigna possível, a maneira pela qual os diversos aspectos do ambiente organizacional são percebidos e avaliados pelas pessoas.

Este diagnóstico é básico para a definição de ações eficazes, para a melhoria do clima na organização, porque permite a identificação daqueles pontos que necessitam de intervenção. Estes no caso, os que foram apreciados de forma insatisfatória pelos entrevistados.

O simples resultado da intervenção não encerra o processo de gestão. O ciclo de replicação do estudo precisa ser implementado em outros momentos da empresa. O novo diagnóstico permitirá avaliar se as ações implementadas produziram as mudanças esperadas no ambiente, possibilitando averiguar se realmente houve melhoria nos itens avaliados insatisfatoriamente. Também pode acontecer de a replicação do estudo evidenciar a existência de novos focos de insatisfação. Evidentemente, a gestão do clima organizacional e a implementação de ações de melhoria constituem-se em tarefas bastante complexas, conforme ensina Brunet (2002, p. 104):

O clima de trabalho é resultante de várias dimensões. [...] Se conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas,

considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. Adicionalmente, deverá considerar os possíveis efeitos multiplicadores que determinada mudança poderá ter sobre outras dimensões. [...] Não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar.

#### Medida do Clima Organizacional

Atualmente, há uma certa concordância entre os estudiosos da temática de que o clima organizacional é uma condição temporária, formada pelos significados construídos pelos indivíduos, que guiam suas decisões e ações no ambiente organizacional. Existiria também nas empresas uma certa cultura organizacional, que cumpre um papel mais normativo, voltado ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à organização e, consequentemente, favorecem uma maior capacidade adaptativa e de auto-desenvolvimento interno e externo.

As tentativas de especificar e clarificar o conceito de clima organizacional, diferentemente de outros conceitos correlatos, implicou na curiosidade de desvendar quais as características que constituem o clima organizacional. Quais os seus elementos constituintes, a partir das definições deste construto.

No âmbito dessas discussões, grande confusão conceitual ocorre entre os conceitos de clima organizacional e clima psicológico. Segundo Schneider et al (1994), o clima psicológico corresponde à ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho, enquanto o clima organizacional reflete os significados compartilhados pelas pessoas, ligados a um aspecto particular do trabalho.

Segundo Martins (2000), embora não seja possível reduzir o clima organizacional a uma só unidade de análise, uma vez que o mesmo depende também das interações individuais, é necessário reconhecer que o clima organizacional está mais diretamente relacionado a elementos cognitivos, enquanto que o clima psicológico encontra-se mais associado a elementos afetivos do ambiente de trabalho. Segundo Glink (1985), um conhecimento mais pormenorizado do contexto organizacional deveria contemplar avaliações multidimensionais das relações entre indivíduos e organizações.

Para se conseguir estudos que demonstrassem uma maior clareza conceitual de clima organizacional, foram desenvolvidas ao longo do tempo, técnicas e métodos que viabilizassem a determinação dos elementos mais representativos e constituintes do construto e que permitissem medi-lo com um grau máximo de precisão. Perseguindo, assim, um crescente rigor metodológico para a investigação do clima organizacional, várias escalas psicométricas foram construídas para avaliar o construto.

Dentre as técnicas quantitativas e qualitativas empregadas para a avaliação do clima organizacional, as escalas psicométricas figuram como a técnica mais utilizada nas pesquisas sobre o tema. Diferentes foram as escalas clássica e modernamente desenvolvidas para a mensuração do construto em âmbito internacional (FRIEDLANDER e MARGULIES, 1969; HELLRIEGEL e SLOCUM, 1974; HOUSE e RIZZO, 1972; LITWIN e STRINGER, 1968; PRITCHARD E KARASICK, 1973; TORO, 2001) E NACIONAL (CRESPO, 2005; LAROS E PUENTE-PALACIOS, 2004; MARTINS et al., 2004; TAMAYO, 1999). No entanto, até o presente momento não existe uma medida de clima organizacional que tenha sido desenvolvida e validada com o intuito de detectar as demandas de profissionais que trabalham em organizações de ensino, especificamente. Buscando, assim, considerar a multidimensionalidade do construto clima organizacional no conhecimento desta medida de

clima, adequada a esta área, este trabalho teve por objetivo conhecer o clima organizacional em uma em uma instituição educacional através da Escala utilizada por Leitão, Guimarães e Rosal (1988) e dessa forma, contribuir e ampliar o conhecimento científico no campo do comportamento organizacional.

Diante do exposto, propomo-nos a realizar um levantamento do Clima Organizacional do Instituto de Educação Superior, para mapear a situação dos funcionários no que diz respeito aos fatores do Clima propostos pelos autores, a saber: Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional, Padrão de Desempenho, Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe e Reconhecimento.

Dentro deste contexto consideraremos duas dimensões, de acordo com Leitão, Guimarães e Rosal (1988): a Dimensão Psicossocial e a Dimensão Organizacional.

A vantagem de se pesquisar essas dimensões é que, geralmente se atribui um peso muito grande à Dimensão Organizacional, o que corresponde a um erro de percepção. Quando se analisa estas duas Dimensões, uma mais objetiva e outra mais subjetiva, podemos observar até que ponto estas, variam em importância dentro da organização e, ainda, em quais fatores os funcionários concentram suas maiores necessidades.

Assim, o nosso procedimento para atender a proposição acima será a) Implementar um levantamento do Clima quanto aos fatores propostos no questionário e, b) Diagnosticar o clima organizacional da empresa, à partir da percepção dos funcionários que compuseram a amostra.

#### Método

A pesquisa propôs-se a um estudo de campo, qualitativo, no âmbito do Clima Organizacional e das Relações Pessoais no Trabalho em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Por tratar-se de uma empresa particular e, por exigência da direção, o nome da mesma será substituído por um nome fictício, Instituto de Educação Superior, com a finalidade de resguardar a instituição. Trata-se de uma IES criada em 2001, objetivando desenvolver a formação de profissionais de nível superior por meio de cursos e atividades acadêmicas diversas, contribuindo para o processo de desenvolvimento sustentável do estado.

Está localizada no município de Jaboatão dos Guararapes, Estado de Pernambuco e, à época do estudo, contava com 309 colaboradores e 15 cursos regulares de graduação nos três turnos: manhã, tarde e noite. A amostra foi de 52 sujeitos, pertencentes do quadro de funcionários da organização.

Os participantes responderam a um questionário contendo dois blocos de perguntas que procuravam conhecer os seguintes aspectos: (1) Escala de diagnóstico de Clima Organizacional, contendo 42 questões e; (2) Características sócio-demográficas da amostra, contendo 7 questões.

A Escala de Diagnóstico do Clima Organizacional de Leitão, J.S.S, Guimarães, T.A. e Rosal, M.A.A. (1998), é composta por quarenta e dois itens que avaliam o Cima Organizacional em duas Dimensões (Organizacional e Psicossocial). A Dimensão Organizacional compreende quatro fatores: Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, juntos totalizando onze (11) itens . Já a Dimensão Psicossocial, compreende três fatores: Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe e Reconhecimento, juntos totalizando trinta e um (31) itens.

Os participantes dão suas respostas em uma escala de 6 pontos, com os extremos 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente).

As Características Sócio-Demográficas tiveram o objetivo de demonstrar um perfil da amostra, envolvendo questões tais como: Sexo, Idade, Estado civil, Escolaridade, dentre outras. Os dados foram coletados através de questionário distribuído aos funcionários, sob a supervisão do pesquisador, e estes realizaram o seu preenchimento. A amostra foi aleatória, porém contou com aqueles funcionários que estavam em horário de trabalho, nos dias em que o pesquisador visitou a instituição. O instrumento encontra-se integralmente em anexo, para visualização.

#### Resultados e Discussão dos Dados

Fizeram parte deste estudo 52 pessoas, todas funcionárias da IES objeto do presente estudo, com idades variando entre 19 e 61 anos (média 28,73 ± 8,49), a maioria do sexo feminino (53,8%). A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2010, em dias letivos. A amostra foi aleatória, porém de conveniência, uma vez que contou apenas com a participação daqueles que se dispuseram a responder e estavam presentes nos dias em que o pesquisador estava na Instituição.

A seguir, apresenta-se as tabelas que detalham as principais características da amostra.

Tabela 1: Idade do participante

Idade (anos)	Freqüência	(%)
Até 21	8	15,4
22 a 26	17	32,8
27 a 31	14	26,9
32 a 36	7	13,5
37 a 41	3	5,7
Maior que 41	3	5,7
Total	52	100,0

Jaboatão dos Guararapes, 2010

Observa-se que, de certa maneira, todas as faixas etárias em idade laboral foram contempladas, porém a amplitude total foi bastante acentuada, tendo em vista ter havido pessoas com 19 anos e 61 anos de idade, o que tende a refletir em algumas das análises.(mínimo = 19 e máximo = 61; Desvio Padrão = 8,49).

Dos participantes, 46,2% foram do sexo masculino e 53,8% do sexo feminino. Na questão de gênero houve paridade, o que reflete o mercado de trabalho onde as mulheres estão bem mais atuantes que em décadas anteriores.

Quanto ao estado civil, 40,4% são casados ou convivem maritalmente com um(a) companheiro(a) e 59,6% se disseram solteiros.

A escolaridade variou da seguinte forma: 1,9% nem chegou a completar o ensino médio; 38,5% possui o ensino médio completo; 25,0% o ensino superior incompleto, 19,2% possui o ensino superior completo e, 15,4% possui curso de Pós-Graduação.

No caso do local onde exerce sua função, a maior parte dos entrevistados trabalha na Biblioteca (23,1%), porém havia funcionários dos diversos setores, sendo 13,5% da Administração e Ouvidoria; 13,5% do Atendimento ou Recepção; 13,5% do setor de Multimídia e Tecnologia da Informação; 5,8% da Pós-graduação; 5,8% da Coordenação de Extensão – COEX; 5,8% dos Professores e, 19,2% não responderam a esta questão.

O fato de não identificarem o setor de trabalho, pode estar relacionado a uma preocupação do funcionário em não ser "identificado". Observe-se a tabela 2, abaixo.

Tabela 2: Setor em que exerce sua atividade laboral

Setor de trabalho	Freqüência	(%)
Administração/Ouvidoria	7	13,5
Biblioteca	12	23,1
Atendimento/Recepção	7	13,5
Pós-graduação	3	5,8
Multimídia e Tec. da	7	13,5
Infomação	7	
COEX	3	5,8
Professorado	3	5,8
Não Respondeu	10	19,2
Total	52	100,0

Jaboatão dos Guararapes, 2010

Quanto ao desejo de mudar de empresa, 53,8 respondeu que NÃO desejariam mudar e 46,2% responderam que SIM, se tivessem oportunidade, mudariam de empresa.

Mudar pode abranger diversos significados, dentre estes, o crescimento profissional em área que a empresa não possua, ou mesmo, o funcionário não visualizar esta possibilidade na empresa atual.

Com relação aos resultados e análise dos dados, em termos do Clima Organizacional, os funcionários expressaram suas percepções sobre a instituição, utilizando-se de uma escala de concordância do tipo Likert de 6 pontos.

Para uma melhor visualização dos resultados, a Tabela 3, apresenta uma síntese das respostas, isto é, os resultados globais sobre a qualidade do clima organizacional na Instituição de Ensino Superior, ora em questão, na percepção do conjunto dos sujeitos respondentes.

Encontram-se expressas as médias aritméticas simples, das respostas dos sujeitos, em cada grupo de questões que compõem os fatores do instrumento de pesquisa.

Foram considerados satisfatórios aqueles itens que apresentaram médias iguais ou superiores a 3,0 (ponto médio da escala).

Tabela 3: Resultados Globais dos Fatores

Dimensões	Fatores	Média	DP
	Estilo de Gerência	4,77	1,18
	Trabalho em Equipe	4,94	0,77
Psicossocial	Comprometimento Organizacional	4,25	1,21
	Reconhecimento	4,06	1,25
	Clareza organizacional e Padrão de Desempenho	4,18	1,15
Organizacional	Carga de Trabalho	3,69	1,38
	Condições de Trabalho	4,72	0,97

Jaboatão dos Guararapes, 2010

Na Dimensão Psicossocial o Fator Trabalho em Equipe apresentou média de 4,94 com desvio padrão de 0,77. Além de destacar-se como o fator melhor avaliado na dimensão, evidenciou-se, ainda, por apresentar os melhores resultados entre os 7 fatores que compõem o instrumento de pesquisa.

Nesta dimensão o Fator Reconhecimento recebeu a pior avaliação com média de 4,06 e desvio padrão de 1,25. Oportuno salientar que neste fator, a questão 31 (tabela 50), cujo conteúdo remete à ascensão profissional (*Já ocupei vários cargos desde que entrei na empresa e sempre em níveis hierárquicos cada vez maiores*), apresentou o pior resultado dentre todas as variáveis da pesquisa, com 63,5% de não concordância neste item.

Dentre os fatores que compõem a Dimensão Organizacional, o Fator Condições de Trabalho apresentou a média mais elevada na avaliação dos funcionários 4,72 e desvio padrão de 0,97. O fator Carga de Trabalho, com média de 3,69 e desvio padrão de 1,38, evidenciou-se por apresentar a pontuação menos favorável nesta dimensão.

O clima organizacional é definido por Koys e DeCotiis (1991) como "fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela" (p. 266).

A importância de uma investigação de Clima é decorrente da influência que este tende a exercer, tanto sobre o comportamento, como sobre o desempenho dos trabalhadores, podendo refletir-se na efetividade da organização.

Pesquisas deste campo investigam as relações entre clima organizacional e envolvimento (SHADUR, KIENZLE, e RODWELL, 1999; TOULSON e SMITH, 1994), práticas administrativas (LIN, 1999; TOULSON e SMITH, 1994), estresse ocupacional (HEMINGWAY e SMITH, 1999) e comportamentos organizacionais e individuais (BROWN e LEIGH, 1996; WELSH e LAVAN, 1981).

Assim, é possível verificar o amplo leque de abrangência da influência exercida pelo clima no cenário organizacional. Decorrente desta constatação pode ser visualizada a importância do desenvolvimento de estudos de levantamento deste construto, de forma a contribuir com resultados conclusivos e generalizáveis neste campo de conhecimento.

Na tabela 3 é possível visualizar os resultados obtidos, média e desvio padrão, nos sete fatores de clima pesquisados. Portanto, a análise dos resultados globais dos fatores, nos leva a crer que, na percepção dos respondentes, a qualidade do clima organizacional nesta Instituição de Ensino Superior é satisfatória. Os funcionários parecem identificar-se e serem muito comprometidos com a empresa e envolvidos com o trabalho.

No caso do fator Estilo de Gerência, este foi percebido pelos participantes como a segunda melhor média de aceitabilidade. Uma investigação realizada por Toro (2001) em 24 organizações colombianas e 7.147 pessoas, observou que a este fator explica 51% da variância total do Clima nas Organizações. Neste caso, a Imagem Gerencial formada pela percepção dos colaboradores do estilo e atuação da chefia, evidenciaria a qualidade das interações no trabalho e impactaria significativamente nas outras dimensões do Clima. Segundo Toro (2001, p. 112), "Ao incidir tão amplamente sobre o Clima Organizacional, incide sobre a satisfação das pessoas, sobre seu compromisso e sobre seu desempenho laboral e, finalmente, sobre a sua eficiência, eficácia e produtividade".

No nosso caso, ora em estudo, as condições físicas do ambiente de trabalho foram percebidas como apropriadas, os instrumentos e equipamentos disponíveis parecem fornecem o suporte adequado para a realização das tarefas.

Os resultados observados, também, permitem inferir que o corpo gerencial relaciona-se de maneira favorável com os subordinados, existindo, ainda, nas equipes de trabalho um sentimento de cooperação e amizade entre as pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

Apesar de não apresentarem uma avaliação crítica, nota-se que todos os fatores obtiveram médias acima de 3,00 (ponto médio da escala utilizada). Os resultados sugerem que, na percepção dos funcionários, a retribuição oferecida pela organização, em contrapartida ao desempenho e contribuições prestadas, não estaria atendendo de forma plena aos anseios do corpo funcional. Os funcionários parecem não se sentirem, suficientemente reconhecidos e valorizados no ambiente de trabalho. Esta inferência advém da observação das menores médias nos fatores Carga de Trabalho e Reconhecimento.

Nota-se que a dissonância apresentada pela relação entre alto Comprometimento Organizacional, com média 4,21 e desvio padrão 1,21 com níveis insatisfatórios de Reconhecimento e retribuições, provavelmente, seja uma das características mais singulares detectadas por este estudo, sobre o clima organizacional. Aparentemente, para os sujeitos pesquisados, as deficiências percebidas seriam superadas pelo grau de envolvimento e a identidade com o trabalho e com a organização . Uma possível explicação para este fato poderia estar relacionada à natureza diferenciada das atividades realizadas em Instituições de Ensino Superior.

Infelizmente, devido à escassez de pesquisas em organizações pertencentes a este segmento, inexistem dados para comparação que possam corroborar a proposição aventada.

#### Considerações finais

O objetivo principal do presente estudo foi conhecer o Clima Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior, localizada em Jaboatão dos Guararapes, estado de Pernambuco. Para este estudo foi utilizada a Escala de Clima Organizacional proposta por Leitão, Guimarães e Rosal (1998).

Para levantamento da percepção dos funcionários sobre diversos aspectos relacionados ao seu ambiente de trabalho.

O modelo conceitual dos autores é composto por 2 dimensões: Psicossocial e Organizacional, e 7 fatores de clima (Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe e Reconhecimento). Dessa forma, se propõe a mapear percepções dos funcionários sobre aspectos objetivos e subjetivos presentes no ambiente de trabalho.

A análise foi realizada á partir de estatística simples por comparação. As mesmas apontaram que, para a população pesquisada, os fatores referentes à Dimensão Psicossocial são os mais influentes na percepção das condições do ambiente organizacional. Dentre os 7 fatores pesquisados o Fator **Trabalho em Equipe**, revelou-se como o mais relevante na percepção do clima organizacional.

Diante destes resultados é possível afirmar que os aspectos subjetivos do ambiente de trabalho, tais como, o relacionamento interpessoal, o envolvimento com o trabalho, a identificação com a empresa, o sentimento de amizade, pertencimento e valorização pelo grupo e superiores, são elementos determinantes na formação do clima organizacional na organização estudada.

A análise dos resultados globais demonstrou que o clima organizacional foi percebido de forma bastante satisfatória pelo conjunto de respondentes, ressaltando-se o Fator Trabalho em Equipe, que apresentou a melhor avaliação dentre os fatores. Por outro lado, o Fator Carga de Trabalho, que verifica a percepção dos funcionários sobre as retribuições oferecidas pela empresa, apresentou a avaliação menos satisfatória.

Uma das características mais peculiares detectadas por este estudo sobre o clima desta Instituição Educacional Superior foi a dissonância apresentada na relação entre o elevado grau de comprometimento dos funcionários versus as percepções menos satisfatórias sobre as práticas de reconhecimento, valorização e retribuições oferecidas. Esta situação mostrou-se preocupante, pois, ao longo do tempo, caso não sejam implementadas ações para aprimorar os pontos de insatisfação detectados, o comportamento do corpo funcional poderá ser afetado negativamente quanto ao desempenho, a satisfação, a motivação e a própria percepção favorável do clima organizacional da empresa como um todo.

Não obstante esta investigação de clima organizacional ter sido realizada com uma população significativa de trabalhadores, estes não devem ser generalizados, ficando restritos à amostra tomada porque seus resultados são baseados em percepções individuais sobre as características de um ambiente organizacional específico e porque há necessidade de envolver mais pessoas de outras áreas como Professores, pessoal de apoio, vigilância, estagiários, dentre outros.

Apesar desta limitação, acredita-se que os objetivos tenham sido alcançados, pois esclarece aspectos antes obscuros do Clima Organizacional desta instituição. Além disso, representa uma tentativa na compreensão, ao menos de parte, dos incontáveis componentes que influenciam, positiva e negativamente, o comportamento humano nas organizações.

Finalmente, recomendamos como prática laboral permanente que a administração, inclua a avaliação do Clima Organizacional. Isto implica um caráter de obrigatoriedade, quando se pretende operar mudanças ou redesenhar funções e atribuições. O Clima é uma construção coletiva que oportuniza a todos a identificação de fatores intervenientes no processo laboral da organização.

Neste sentido, o caráter cíclico e permanente é fundamental quando se assume uma gestão, como um compromisso pessoal e para com a organização.

#### Referências

- ALTMANN, R. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management. Chicago:** v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod. Acesso em: 07/09/2007.
- BROWN, S.; LEIGH, T. A new look at psychological climate an its relationship to job involvement, effort, and performance. **Journal of Applied Psychology**, v.81, n.4, p.358-368, 1996.
- BRUNET, Luc. (2002). El clima de trabajo em las organizaciones. **Definición, diagnóstico y consecuencias**. Mexico (DF): Trillas.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participante**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994
- \_\_\_\_\_, Idalberto **Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho**. 4° ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CODA, Roberto. "Como está o Clima?" In Fascículo n. 15, **Programa de Profissionalização do Banco do Brasil**. Brasília, 1998.
- CRESPO, M. L. F. Construção e validação de um instrumento de clima para criatividade nas organizações empresariais. Tese de doutorado não-publicada, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2005.
- DRUCKER, Peter F. Sociedade Pós-Industrial. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FIGUEIREDO, José. C. O Ativo Humano na Era da Globalização. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- FRIEDLANDER, F., e MARGULIES, N. Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. **Personnel Psychology**, 22 (2), 171-183, 1969.
- FOREHAND, G., e GILLMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, 62, 361-383, 1964.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. **Academy of Management Review**, *10* (3), 601-616, 1985.
- GORDON, George e CUMMINS, Walter. (1979). **Managing Management Climate**. Massachusetts: Lexington Books.
- HELLRIEGEL, D., e SLOCUM, J. W. Jr. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. **Academy of Management Journal**, *17* (2), 255-280.
- HEMINGWAY, M., e SMITH, C. Organizational climate and organizational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 285-299, 1999
- HOUSE, R. J., e RIZZO, J. R. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. **Journal of Applied Psychology**, *56* (5), 388-396, 1972.
- IANNI, Octavio. Teorias da Globalização. 5. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- KATZ, Daniel e KAHN, R. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1985.
- KOYS, D., e DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. Human Relations, 44, 265-285, 1991.
- LAROS, J. A., e PUENTE-PALACIOS, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. **Estudos de Psicologia** (Natal), *9* (1), 113-119, 2004.
- LITWIN, G.H. e STRINGER, R.A. **Motivation and organizational** climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LEITAO, J. S. S., GUIMARÃES, T. A., ROSAL, M. A. A., Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais do ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998, p. 1-14.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional: o estado da arte. Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, 3, 12-18, 2000.

- MARTINS, M. C. F., OLIVEIRA, B., SILVA, C. F., PEREIRA, K. C., e SOUSA, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, *4* (1), 37-60, 2004.
- PRITCHARD, R. D., e KARASICK, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction Organizational Behavior and Human Performance, 9 (1), 126-146.
- RIZZATTI, Gerson. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: http://www.tede.ufsc.br; http://www.scielo.br. Acessos em: 07/09/2007.
- SCHNEIDER, Benjamin. GUNNARSON, Sarah e NILES-JOLLY, Kathryn. (1994). Creating the climate and culture of success. Maryland, p. 17-29.
- SINGER, Paul. (1998). **Globalização e Desemprego: diagnósticos e alternativas**. 2. Ed. São Paulo, Contexto. SHADUR, M., KIENZLE, R., e RODWELL, J. The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. **Group and Organizational Management**, 24, 479-503, 1999.
- TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In M. G. T Paz & A. Tamayo (Orgs.), **Escola, saúde e trabalho:** estudos psicológicos (pp.261-289). Brasília: Editora da UnB, 1999.
- TORO, F. El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Colombia: Cincel. 2001.
- TOULSON, P., e SMITH, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. **Public Personnel Management**, 23, 453-468, 1994.
- ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- WELSH, H., & LAVAN, H. Interrelationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. **Human Relations**, 34, 1079-1089, 1981.

### Sobre os autores:

- (1) **André Luiz de Albuquerque Farias** é Acadêmico de administração de Empresas pela Faculdade Guararapes, Jaboatão dos Guararapes PE.
  - E-mail: farias.andre@hotmail.com
- (2) Raniere Rodrigues dos Santos é Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande PB e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco UFPE.
  - E-mail: raniere\_rodrigues@hotmail.com
- (3) Diana Figueiredo Barbosa é Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará UECE e Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela Universidade Regional do Cariri URCA. Atualmente é Mestranda em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Docente nos cursos de Administração e Ciências Contábeis pela Faculdade Vale do Salgado de Icó/CE e no curso de Pós-graduação de Gestão Financeira e Controladoria.
  - E-mail: dianabarbosaconsultoria@hotmail.com

# Como citar este artigo (Formato ISO):

FARIAS, A. L. A.; SANTOS, R.R.; BARBOSA, D.F. Clima Organizacional: Investigação e Diagnóstico em uma Instituição de Ensino Superior. **Id on Line Revista de Psicologia**, Fevereiro de 2011, vol.1, no.13, p.89-102. ISSN 1981-1189.