

O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR¹

Gicélia Vieira Alves de Queiroz¹
Maria Aparecida de Souza Melo²

¹ Graduada do curso de Administração do Campus Anápolis de CSEH/UEG.

² Doutora em Medicina Tropical e Saúde Pública, Docente da Universidade Estadual de Goiás – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração.

Resumo: O clima organizacional é uma das variáveis do comportamento organizacional e constitui-se, nos dias atuais, em conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas dentro das organizações. Aspectos do clima organizacional interferem na qualidade de vida dos trabalhadores com consequências no desempenho da organização. Este estudo objetivou avaliar o clima organizacional de uma instituição de ensino superior sob a percepção dos colaboradores. Adotou-se como instrumento de coleta de dados de campo a Escala de Clima Organizacional (ECO), composta de 63 itens agrupados em cinco fatores para a medida do clima organizacional, de domínio público e adotada em diversos estudos no âmbito brasileiro. Participaram 100 colaboradores e os dados coletados foram organizados e tratados estatisticamente por meio dos programas Excel for Windows 2007. Os resultados mostraram boa percepção do clima organizacional pelos trabalhadores, com as dimensões “apoio da chefia e da organização”, “conforto físico” e “coesão entre os colegas” alcançando as melhores médias em termos de notas atribuídas pelos participantes do estudo. O Clima Organizacional corrobora com o grau de satisfação do colaborador, pois o ambiente de trabalho, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento da chefia e apoio da organização e o bem-estar do colaborador são fatores influenciadores do desempenho no alcance dos objetivos institucionais.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Clima Organizacional; Ambiente Interno.

Introdução

Os colaboradores de uma organização são sua principal fonte de vantagem competitiva e as empresas que empregam as melhores pessoas e é capaz em mantê-las dificilmente serão alcançadas pelas demais. Manter o grau de motivação das pessoas no ambiente de trabalho

¹ Este artigo constitui-se da síntese dos resultados do Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração elaborado pela primeira autora (QUEIROZ, 2014).

ajuda as organizações a alcançarem seus objetivos e a atingirem suas metas institucionais, pois elas são um recurso essencial por meio do qual a vantagem competitiva pode ser criada e sustentada (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

O comportamento organizacional engloba três grandes áreas: comportamento micro-organizacional (dedica-se basicamente aos atributos e ao desempenho dos indivíduos); meso-organizacional (focaliza no comportamento das pessoas em grupo); e o comportamento macro-organizacional (analisa os comportamentos das organizações) (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). O estudo do clima organizacional é tido como integrante do comportamento macro-organizacional, ou seja, do ambiente interno onde as pessoas estão inseridas nas organizações.

A pesquisa de clima organizacional tem como foco identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização (LUZ, 1996). Permite à empresa identificar seus pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores com relação aos vários aspectos da organização; e representa a oportunidade para que os empregados ou colaboradores expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa (LUZ, 2003).

O conceito de clima organizacional é importante para compreender a maneira como o contexto do trabalho pode influenciar os comportamentos e as atitudes das pessoas no ambiente organizacional, assim como a qualidade de vida dos colaboradores e os resultados organizacionais. Constitui-se em fator interno à organização que exerce influência sobre o comportamento humano (MARTINS *et al.*, 2004).

Conhecer o clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho, para a otimização do desempenho das empresas e para o esclarecimento das relações existentes entre as diversas variáveis que interferem no comportamento organizacional. Assim, as pessoas sabem o rumo que a empresa pretende ir para que possam contribuir para o alcance dos objetivos nessa trajetória, de forma que a organização se transforma em melhor lugar para se trabalhar (MARTINS *et al.*, 2004). “Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o clima esta ruim, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo” (SOUZA, 1982, p. 14).

Este estudo teve como propósito avaliar o clima organizacional existente em uma instituição de ensino superior sob a percepção de seus colaboradores, avaliado a partir de várias dimensões de análise.

Metodologia

O estudo caracterizou-se, quanto aos meios, como pesquisa de campo e bibliográfica. A pesquisa de campo constitui-se de uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que definirá os objetivos da pesquisa, o meio de coleta de dados, o tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados (MARCONI; LAKATOS, 2006). É bibliográfica, pois teve como base para a sustentação teórica a busca de artigos, dissertações e livros, sobre a temática (BOCCATO, 2006). Quanto a sua abordagem é quantitativa em face de que se utilizou da aplicação de um instrumento para a coleta dos dados socioprofissionais da amostra e de uma escala para a medida das variáveis e respectivas dimensões do clima organizacional, o que permitiu transformar em números as informações coletadas. Sobre a pesquisa quantitativa, Terence e Escrivão Filho (2006, p.3) abordam que “nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente”.

O estudo se desenvolveu em uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado de Goiás, com dez cursos superiores ofertados nas diversas áreas do conhecimento. A instituição conta com uma população de aproximadamente 132 colaboradores, distribuídos nos cargos de diretores, professores, supervisores, técnicos administrativos, analistas, assistentes e operacionais. A aplicação dos questionários foi realizada em setembro e outubro de 2014 e contou com a participação voluntária de 100 colaboradores que constituíram a amostra.

O instrumento utilizado para a coleta de dados de campo foi dividido em duas partes. A primeira era composta de cinco questões com opções variadas de resposta para levantar os dados socioprofissional dos colaboradores. A segunda parte era constituída da Escala de Clima Organizacional (ECO), um instrumento multidimensional construído e validado por Martins e colaboradores (2004), com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. A escala é composta por 63 itens agrupados nos seguintes fatores e respectivos Índices de Precisão (Alfa de Cronbach): apoio da chefia e da organização (0,92); recompensa (0,88); conforto físico (0,86); controle/pressão (0,78); e

coesão entre os colegas (0,78). As respostas aos itens da escala foram obtidas por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, com o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o valor 5 a “concordo totalmente”.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, após a adesão e autorização formal dos responsáveis pela instituição foi realizada a coleta de dados de campo, ocasião em que os participantes eram abordados, individualmente ou em grupo, e informados sobre os objetivos da pesquisa, a adesão voluntária ao estudo e a preservação da identidade dos respondentes.

Após coletados, os dados foram tratados utilizando-se do Programa Excel 2007 com a utilização de análises descritivas, análises das médias de cada item e de cada dimensão da escala de Clima Organizacional, o desvio padrão e o índice de precisão de cada dimensão do clima organizacional componente da ECO.

Resultados

Participaram do estudo uma amostra de 100 colaboradores que, em sua maioria, era do sexo feminino (57,00%), com idade de 25 a 30 anos (27,00%) e possuía até três anos de casa (72,00%). Também, a maioria tinha renda familiar na faixa de mais de cinco e até dez salários mínimos (27,00%) e quase empatados no nível de cargo, onde o nível intermediário correspondeu a 50,00% e o nível operacional a 49,00%.

Os resultados gerais das avaliações obtidas na Escala de Clima Organizacional (ECO) encontram-se descritos na Tabela 1. Para cada dimensão de análise foram avaliados os respectivos itens que as compõem. O índice de precisão calculado entre os escores de cada item e os escores totais da escala demonstram valores de confiabilidade, expressos pelo α de Cronbach, elevados, o que demonstra boa consistência interna do instrumento e com índices superiores aos alcançados por Martins e Colaboradores (2004).

Para interpretar os resultados, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor será o clima organizacional. Assim, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do Fator 4 – controle/pressão – uma vez que valores maiores que 4 apontam clima ruim (porque existe muita pressão e controle excessivo) e os menores que 2,9 indica bom clima (porque existe pouca pressão e baixo controle).

Tabela 1 – Médias, desvio padrão e índice de precisão das dimensões de percepção do clima organizacional no trabalho da Escala de Clima Organizacional (ECO) (N = 100).

Dimensão	Item	Média	Desvio padrão	Índice de Precisão
Apoio da Chefia e da Organização	1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,75	1,02	0,95
	2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,75	0,90	
	3. O empregado recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	3,95	0,92	
	4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,68	1,00	
	5. Aqui, o chefe ajuda os empregados com problemas.	3,85	1,04	
	6. O chefe elogia quando o empregado que faz um bom trabalho.	3,71	1,07	
	7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	3,82	0,84	
	8. As mudanças nesta empresa são informadas aos empregados.	3,58	0,93	
	9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	3,72	0,92	
	10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,57	1,01	
	11. O empregado pode contar com o apoio do chefe.	3,96	0,99	
	12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	3,52	0,88	
	13. As inovações feitas pelo empregado no seu trabalho são aceitas pela empresa.	3,56	0,82	
	14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos empregados.	3,62	0,86	
	15. O chefe valoriza a opinião dos empregados.	3,67	0,96	
	16. Nesta empresa, os empregados têm participação nas mudanças.	3,27	0,94	
	17. O chefe tem respeito pelos funcionários.	4,10	0,83	
	18. O chefe colabora com a produtividade dos empregados.	3,82	0,96	
	19. Nesta empresa, o chefe ajuda o empregado quando ele precisa.	3,93	0,91	
	20. A empresa aceita novas formas de o empregado realizar suas tarefas.	3,61	0,94	
	21. O dialogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,75	0,95	
Escore médio		3,72		
Recompensa	22. Os empregados realizam suas tarefas com satisfação.	3,71	1,02	0,92
	23. Aqui, o chefe valoriza seus subordinados.	3,77	0,99	
	24. Quando os empregados conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,99	1,09	
	25. O que os empregados ganham depende das tarefas que eles fazem.	3,01	1,17	
	26. Nesta empresa, o empregado sabe porque está sendo recompensado.	3,20	1,08	
	27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus colaboradores.	3,13	0,94	
	28. Esta empresa valoriza o esforço dos empregados.	3,33	0,97	
	29. As recompensas que o empregado recebe estão dentro das suas expectativas.	3,08	0,97	
	30. O trabalho bem feito é recompensado.	3,10	1,02	
	31. O salário dos empregados depende da qualidade de suas tarefas.	2,81	1,09	
	32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	2,76	1,06	

Dimensão	Item	Média	Desvio padrão	Índice de Precisão
	33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	2,76	1,10	
	34. Para premiar o empregado, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	2,68	1,01	
	Escore médio	3,11		
Conforto Físico	35. Os empregados desta empresa têm os equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,59	0,98	0,91
	36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,69	0,85	
	37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	3,86	0,90	
	38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,59	0,95	
	39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,86	0,86	
	40. Nesta empresa, o local de trabalho é suficiente.	3,57	1,03	
	41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,50	0,86	
	42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,79	0,83	
	43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,57	1,00	
	44. O setor de trabalho é limpo.	3,98	0,82	
	45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	3,63	0,93	
	46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	3,45	0,78	
	47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,62	0,83	
	Escore médio	3,67		
Controle/ Pressão	48. Aqui, existe controle exagerado sobre os empregados.	2,68	1,14	0,80
	49. Nesta empresa, tudo é controlado.	2,94	1,03	
	50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,78	0,85	
	51. A frequência dos empregados é controlada com rigor por esta empresa.	3,97	0,90	
	52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os empregados.	3,14	0,97	
	53. Os horários dos empregados são cobrados com rigor.	3,75	0,87	
	54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,35	0,95	
	55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,26	0,94	
	56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,04	0,98	
	Escore médio	3,21		
Coesão entre os colegas	57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizades.	3,99	0,82	0,90
	58. O empregado que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,53	0,97	
	59. Aqui os colegas auxiliam um novo empregado em suas dificuldades.	3,82	0,91	
	60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,94	0,74	
	61. Nesta empresa, os empregados recebem bem um novo colega.	4,05	0,66	
	62. Existe integração entre colegas e empregados nesta empresa.	4,02	0,75	

Dimensão	Item	Média	Desvio padrão	Índice de Precisão
	63. Os empregados se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,58	0,92	
	Escore médio	3,85		

Fonte: dados da pesquisa (2014).

As médias de cada item de análise nas dimensões da percepção do clima organizacional variaram entre 2,35 e 4,05 em uma escala que vai de 1 a 5. De modo universal, as percepções dos colaboradores da instituição de ensino superior pesquisada variaram entre bom clima organizacional e um maior controle/pressão sobre os trabalhadores. Pode-se verificar que as médias mais elevadas para esta amostra foram 4,1 que se refere ao item 17 que avaliou se o chefe tem respeito pelo empregado. Com esse resultado pode-se dizer que a maioria dos participantes reconhece que o chefe demonstra respeito pelos seus subordinados. A segunda média mais elevada foi 4,05 que se refere ao item 61 que avaliou se na empresa, os colaboradores recebem bem um novo colega. Com esse resultado, pode-se afirmar que existe integração e coleguismo entre os trabalhadores desta instituição de ensino, o que demonstra haver boa receptividade dos profissionais mais experientes com os recém-chegados na organização.

Um olhar para os itens que tiveram as médias mais baixas para esta amostra identificou o item 54, com média igual a 2,35 que avaliou se o chefe pressiona o tempo todo. Como nesta dimensão de análise esperavam-se médias mais baixas para representar um bom clima institucional, pode-se inferir, com este resultado, que existe um controle menos rígido do chefe para com os seus subordinados. E as duas segundas médias mais baixas foram 2,68 referentes aos itens 34 e 48 onde o item 34 avaliou se, para premiar o empregado, a empresa considera a qualidade do que ele produz. Esse resultado indica que não existe nenhuma remuneração extra ou mesmo que a qualidade das atividades não é fator para obter uma maior recompensa pelo esforço do empregado. Já o item 48, também componente da dimensão controle/pressão, que avaliou se existe controle exagerado sobre os empregados, o resultado geral indica que existe pouca pressão e baixo controle para este item específico de análise.

Analisando os escores médios alcançados para cada uma das dimensões da ECO, observa-se que a dimensão “apoio da chefia e da organização” atingiu um escore médio de 3,72; a dimensão “recompensa” atingiu 3,11; a dimensão “conforto físico” atingiu 3,67; a dimensão “controle/pressão” atingiu 3,21; e a última dimensão que é “coesão entre os

colegas” atingiu 3,85. Pelos resultados aqui expressos, pode-se inferir que existe na instituição participante deste estudo, segundo a percepção dos seus colaboradores, um clima organizacional indiferente, ou seja, não foram obtidos escores médios para cada dimensão de análise que se encontram dentro dos intervalos que possam considerá-los em termos de clima bom ou ruim. No entanto, há itens específicos que se apresentaram como clima considerado ruim e outros considerados como clima bom, conforme descrito nos resultados aqui apresentados. Já na dimensão “controle/ pressão” que ficou acima da média que seria 2,9, há indicativos de que existem pressão e controle excessivos na organização pesquisada.

Discussão e Conclusões

Os resultados apontam que, de maneira geral, os colaboradores da instituição de ensino superior pesquisada percebem um bom clima organizacional, em face das médias obtidas nos itens que compõem as dimensões de análise. O clima organizacional foi visto de forma satisfatória, exceto nas dimensões de “controle e pressão” e “recompensas”. Estes resultados são semelhantes aos encontrados nos estudos de Sousa e Garcia (2011), de Rocha, Pelogio e Añez (2013) e de Duarte (2009), nos quais foi encontrado bom clima organizacional a partir das percepções dos trabalhadores nas amostras estudadas, mas com diferenças que aparecem em uma ou duas das dimensões de análise. Acrescenta-se que os resultados do estudo de Duarte (2008) são os que mais se assemelharam aos encontrados nesta pesquisa, pois obtiveram valores que apontam para um bom clima organizacional, com maior atenção para as dimensões “recompensa” e “controle e pressão” que também não alcançaram resultados totalmente satisfatórios naquele estudo.

Sobre a questão do controle e pressão em que se verificou que os colaboradores se sentem pressionados pelo chefe ou controlados nos aspectos internos no ambiente de trabalho, é importante que a instituição de ensino procure identificar quais os pontos que colaboram para o alcance desses índices e implemente ações com vistas à melhoria dessas dimensões. A instituição poderá instituir programas ou ferramentas de autogerenciamento da equipe que possibilitam maior autonomia a eles e propiciam um ambiente interno ou um clima organizacional mais leve e produtivo. Questões ligadas à saúde dos colaboradores também merecem ser valorizadas, assim como o processo de comunicação que necessita ser continuamente aprimorado. Porém, deve-se atentar ao que preceitua Bowditch (2002), no sentido de que “a forma como uma organização ou departamento são estruturados deve se ajustar às exigências, limitações e incertezas de seu ambiente”.

Quando se trata do contexto da gestão dos recursos humanos, observa-se que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. A pesquisa de clima organizacional realizada possibilitou que os colaboradores da instituição de ensino pesquisada expressassem suas percepções, o que, de acordo com Luz (2003), permitirá à empresa identificar seus pontos fortes e fracos e encontrar caminhos com vistas à satisfação dos seus empregados ou colaboradores.

Considera-se que os objetivos propostos deste estudo foram alcançados na medida em que possibilitaram avaliar o Clima Organizacional no ambiente de trabalho de colaboradores de uma instituição de ensino superior. A Instituição em estudo conhece, agora, o clima organizacional na percepção dos seus empregados e poderá, de acordo com Martins e colaboradores (2004), lançar mão dessas informações para otimizar o seu desempenho institucional, a partir da identificação das variáveis que interferem no comportamento organizacional.

Os resultados encontrados poderão ser utilizados como base pelos gestores e líderes dos principais setores envolvidos da instituição estudada, com foco em aprimorar seus processos com reflexos no desempenho dos profissionais e, por conseguinte, na qualidade de vida dos colaboradores. Possibilitará, também, o desenvolvimento de ações que visem a melhorar o ambiente de trabalho, transformando-o em um lugar harmonioso para o desempenho das atividades voltadas para o ensino superior em um clima organizacional saudável.

Referências

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thamsom, 2002.

DUARTE, Renata Aparecida Perez. O impacto do clima organizacional e da percepção de justiça nos comportamentos de retaliação [monografia pós-graduação]. Universidade Católica de Goiás, Especialização em Gestão de Pessoas. Goiânia: UCG, 2009.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C. & Sousa, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia, Organizações e Trabalho**, 4, 37-60, 2004.

QUEIROZ, Gicélia Vieira Alves de. Clima Organizacional: uma análise na percepção dos colaboradores de uma instituição de ensino superior [monografia graduação]. Universidade Estadual de Goiás, Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas. Anápolis: UEG, 2014.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013.

SOUSA, Jorgiane Suelen; GARCIA, Fernando Coutinho. Clima Organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de minas gerais. **Gestão & Regionalidade**, 2011. Vol. 27, n. 79, p. 22-31, 2011.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, 1982.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem Quantitativa, Qualitativa e a utilização da Pesquisa-Ação nos Estudos Organizacionais. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza-CE. **Anais da XXVI ENEGEP**, Fortaleza: s. n. 2006.

WAGNER, John A. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**; Tradução: Silvio Floreal. São Paulo: Saraiva, 2012.