

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE MEDIDA OU
ESTRATÉGIA DE CONTROLE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?
PROPOSIÇÕES E REFLEXÕES SOBRE O TEMA.**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A TOOL TO MEASURE OR CONTROL
STRATEGY IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT? PROPOSITIONS
AND THOUGHTS ABOUT THIS SUBJECT.**

Andreia Menegazzi
Aimar Martins Lopes
Angela Coelho Moniz
Centro Universitário Padre Anchieta (Unianchieta)

RESUMO

Tendo em vista as constantes mudanças nos ambientes organizacionais e a crescente ênfase na Qualidade de Vida do Trabalho, torna-se necessário analisar as diferentes políticas, práticas e instrumentos utilizados, dentre este a pesquisa de Clima Organizacional. Neste sentido, o presente trabalho buscou apresentar diferentes definições e referências sobre clima organizacional, assim como verificar, através de breve levantamento de dados, as percepções dos estudantes de Administração sobre clima organizacional.

Palavras-chave: clima organizacional; ambiente de trabalho; percepção do colaborador.

ABSTRACT

Considering the constant changes in organizational climate and the increasing emphasis on quality of working life, it becomes necessary to analyze the different policies, practices and instruments used, among them the Organizational Climate Survey. In this sense, the present study aimed to present different definitions and references on organizational climate as well as to check through a brief data collection, the perceptions of Business Administration Students on organizational climate.

Keywords: organizational climate, work environment, perception of the employee

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, diferentes mudanças sociais, políticas, econômicas, ocorreram, interferindo direta ou indiretamente nas organizações. Atualmente, depara-se com a Era da Tecnologia da Informação; com a Gestão de Competências e do Conhecimento. Paralelamente a isto, existe a necessidade crescente em se atentar para a Qualidade de Vida no Trabalho, buscando verificar quais aspectos estariam relacionados à qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho. Dentre estes aspectos, estaria o clima organizacional, o qual vem sendo, no decorrer de décadas, objeto de estudo, de diferentes autores.

Recorrendo-se ao Novo Dicionário Aurélio clima, do grego *klíma*, ‘inclinação’, apresenta várias definições, dentre estas, no sentido figurado, “ambiente, atmosfera”. Assim sendo, partindo-se somente de possíveis definições das palavras, poder-se-ia supor que clima organizacional estaria relacionado à inclinação, atmosfera, ambiente na organização.

Partindo para a literatura, depara-se com diferentes definições e/ou proposições relacionadas ao assunto.

Seguindo a linha da definição, Knapik (2008) afirma que clima organizacional consistiria no “ambiente psicológico”, na “condição interna percebida” pelos trabalhadores, que influenciaria na motivação, na satisfação e nos comportamentos das pessoas, dentro da organização, podendo resultar em aspectos favoráveis ou desfavoráveis nos desempenhos dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2010), clima organizacional corresponderia aos sentimentos e as formas que os trabalhadores interagem, relacionam-se entre si, com clientes e/ou aspectos externos à organização. O autor assinala, ainda, a necessidade em se considerar que o clima organizacional seria um dentre vários elementos envolvidos na qualidade de vida no trabalho.

EVOLUÇÃO DAS PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Menezes e Gomes (2010), em seu trabalho, a partir da reunião de diferentes informações teóricas, procuraram estabelecer uma sequência histórica sobre os estudos e pesquisas relacionadas ao “construto” clima organizacional.

De acordo com os autores, premissas dos estudos sobre clima organizacional já se faziam presentes no ‘Experimento de Hawthorne’, desenvolvido por Elton Mayo, em 1927, o qual verificou que mudanças de configurações física e social, no ambiente de trabalho, poderiam gerar mudanças emocionais e comportamentais importantes nos trabalhadores.

Menezes et. al. (2009) afirmam as premissas sobre clima organizacional já estariam presentes nos trabalhos de Lewin, em 1939, o qual propôs a Teoria do Campo, segundo a qual as atividades psicológicas de uma pessoa se desenvolveriam num campo psicológico, o campo vital, quando em determinado grupo e situação. Este conceito teria favorecido o estudo de Lippitt e White, em 1939, o qual buscou identificar, em um ambiente controlado, as condições psicológicas geradas pelos líderes de um grupo de rapazes, propondo, assim, conceitos como “clima social” e “atmosfera social”.

Estes conceitos, segundo Menezes et. al. (2009), seriam denominados de clima organizacional a partir dos estudos de Argyris, em 1958, para o qual o clima organizacional, chamado de ‘caráter homeostático’, foi abordado a partir de diferentes elementos e níveis de análise.

Na tentativa de compilar as definições e estabelecer uma síntese sobre clima organizacional, Menezes et. al. (2009) afirmam a identificação de três momentos diferentes relacionados ao construto. Inicialmente, entre as décadas de 1930 e 1960, as propostas e os estudos estavam direcionados para a verificação das variáveis que constituíam o construto, especificamente as dimensões do mesmo.

Num segundo momento, entre 1970 e 1980, de acordo com Menezes et. al. (2009), verificou-se uma aproximação entre os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional, sendo que a cultura estaria associada aos valores, crenças, ideais compartilhados entre organização e trabalhadores de modo a contribuírem para manutenção de determinado clima organizacional.

Já a partir de 1990, para Menezes et. al. (2009), com o avanço das pesquisas quantitativas e qualitativas, pôde-se observar uma melhor demarcação dos e entre os

conceitos de cultura e clima organizacional. Assim, de um modo geral, foi proposto que o clima seria uma “condição temporária” estabelecida pelos significados construídos pelas pessoas e cultura corresponderia ao compartilhamento de valores que constituem a identidade da organização e promovem o desenvolvimento interno e externo da mesma.

Deste modo, a partir dos anos 90, teria se iniciado o terceiro momento nos estudos sobre clima organizacional, permeado pela identificação das características que constituem o clima organizacional, bem como pela verificação dos aspectos que não fazem parte das definições constitutivas e operacionais (Menezes et. al., 2009).

Paralelamente às proposições teóricas, Menezes et. al. (2009) assinalam o surgimento de diferentes propostas de técnicas quantitativas e qualitativas para avaliação do clima organizacional, nos diferentes contextos e ambientes organizacionais.

Segundo Bispo (2006), no Brasil, a pesquisa de clima organizacional teria sido disseminada pelos trabalhos de Souza, o qual propôs vários trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos, a partir de adaptações do modelo de Litwin & Stringer. O autor afirma que este modelo, proposto por Litwin & Stringer, em 1968, teria como instrumento um questionário com base em nove indicadores: estrutura, referente aos sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições no trabalho; responsabilidade, associada ao sentimento de autonomia para a tomada de decisões; desafio, referente ao sentimento de risco; recompensa, com ênfase em incentivos positivos; relacionamento; cooperação; conflito, associado ao modo como são mediados os solucionados problemas; identidade, relacionada ao sentimento de pertencer à organização; padrões, associado a normas e processos.

Outro modelo apresentado por Bispo (2006) é o modelo de Kolb, datado de 1986, o qual propôs também uma escala com sete indicadores, dentre estes: responsabilidade; padrões; recompensas; conformismo; clareza organizacional; calor e apoio; e, liderança.

Além destes, Bispo (2006) cita o modelo de Sbragia, de 1983, o qual teria sido usado em um estudo empírico numa instituição de pesquisa de natureza governamental e seria composto de 20 indicadores, dentre estes: conformidade; estrutura; recompensas; cooperação; padrões; conflitos; identidade; estado de tensão; ênfase na participação;

proximidade da supervisão; consideração humana; autonomia presente; prestígio obtido; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado; e, forma de controle.

A partir da análise destes e de outros modelos, Bispo (2006), em seu artigo, apresenta uma nova proposta, um novo modelo o qual levaria em conta a evolução dos cenários político, econômico, social, cultural, ecológico e a divisão em fatores internos e externos. Os fatores internos, oriundos no ambiente interno da organização, podendo serem abordados diretamente na tentativa de melhorias e alcance de melhores resultados. Já os fatores externos, originados fora da organização, os quais devem ser levados em conta já que poderiam influenciar os comportamentos e as decisões dos trabalhadores.

Neste sentido, no modelo proposto por Bispo (2006), haveria a busca pelos níveis de influência dos fatores internos e externos. Dentre os fatores internos, estariam: ambiente de trabalho; assistência aos funcionários; burocracia; cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural dos funcionários; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; transporte casa / trabalho – trabalho / casa; vida profissional. Já entre os fatores externos estariam: convivência familiar; férias / lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança pública; situação financeira; time de futebol (item que teria tido sua influência comprovada sobre a produtividade dos funcionários); vida social.

Em relação à aplicação da pesquisa de clima organizacional, Bispo (2006) assinala a recomendação de que a mesma seja feita por uma empresa e/ou um profissional independente da organização, tendo em vista as possibilidades de se obter resultados mais precisos e próximos da realidade organizacional. Além disso, afirma a importância de um trabalho prévio de conscientização junto aos funcionários da empresa, para que os mesmos compreendam a importância da pesquisa de clima organizacional para maior e melhor conhecimento da realidade da empresa, bem como para a busca por soluções para melhorias no ambiente organizacional e no relacionamento entre os funcionários e a organização.

Bispo (2006) afirma, ainda, a importância em se, após o mapeamento do clima e dos problemas organizacionais, estabelecer um plano de ação para solucionar os problemas e promover melhorias a curto, médio e longo prazo.

Assim, Brescancini (2011) afirma que ao evidenciar a “atmosfera do ambiente de trabalho”, o clima serviria como indicador dos pontos fortes e também das necessidades de melhoria do ambiente organizacional. Assim, o clima organizacional seria constituído pela “complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo”, permeada por aspectos estratégicos, organizacionais e estruturais de ambiente de trabalho, influenciando e direcionando os comportamentos dos trabalhadores. Assim sendo, ao detectar características associadas ao clima, podem-se verificar as relações e trocas, ocorridas no ambiente de trabalho, tendo-se uma ideia dos aspectos formais e psicológicos que envolvem os contratos estabelecidos entre os funcionários e a organização de trabalho.

Partindo-se desta linha de definição, em que se propõe a análise de aspectos mais subjetivos, alguns autores apontam a importância em se considerar os conceitos de comprometimento organizacional e consentimento organizacional, bem como as respectivas implicações dos mesmos.

Silva & Bastos (2010), em seu estudo, procuraram delimitar o conceito e propor um instrumento para mensurar ‘consentimento organizacional’, o qual, segundo os autores, estaria relacionado a tendência do colaborador em obedecer as ordens / regras estabelecidas pelo superior hierárquico, presente na organização, além da existência do pressuposto de concordância e identificação entre valores individuais (do colaborador) e valores organizacionais. Assim, a partir de revisão de conceitos e escalas propostas, os autores concluíram que uma medida adequada para o consentimento organizacional seria a que se constitui por dois fatores: ‘obediência cega’ e ‘aceitação íntima’, assinalando, certamente, a necessidade de estudos posteriores para melhor adequação e validação da escala para mensuração deste construto.

Já Puentes-Palacios & Vieira (2010), em seu estudo, assinalam a necessidade em se adaptar e validar uma escala de mensuração do comprometimento afetivo organizacional, no contexto de equipes de trabalho, optando-se pela escala de mensuração proposta por Bastos, em 1992.

Tendo em vista as contribuições dos estudos, Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2010), a partir de uma revisão bibliográfica e uma análise sistemática das publicações realizadas sobre o micro comportamento organizacional, durante o período de 1996 a 2007, assinalaram a necessidade dos autores desenvolverem pesquisas/estudos que fizessem uma coleta de dados anterior à implementação de mudanças, nas organizações, para melhores análise e compreensão de aspectos como percepção, crenças, reações e/ou resistências dos colaboradores frente às mudanças, já que, a maioria dos trabalhos analisados pelos autores, continham uma coleta de dados sobre os colaboradores somente após as mudanças já terem sido implementadas.

Como continuidade à pesquisa desenvolvida, Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2010) afirmam necessidade de criação de instrumentos de mensuração das reações e adaptações a diferentes tipos de mudanças organizacionais para uma melhor comparação entre as pesquisas desenvolvidas na área. Além disso, os autores assinalam a necessidade de se desenvolver um maior número de pesquisas sobre cultura e poder, bem como sobre a relação da comunicação com diferentes variáveis, como nível de ansiedade dos colaboradores; diminuição de barreiras culturais na implantação de mudanças; engajamento dos colaboradores no processo de mudanças; eficácia dos sistemas de gestão de pessoas; dentre outros. Finalmente, apontam a importância em se estudar/analisar a relação entre percepção do colaborador e sucesso da mudança organizacional, tendo em vista a análise de percepções e possíveis crenças, por parte dos colaboradores, em relação às estratégias organizacionais e respectivas consequências das mesmas (sucessos ou não das mesmas), bem como o grau de engajamento dos colaboradores.

A partir de definições e reflexões sobre clima organizacional, o presente trabalho teve por objetivo analisar diferentes definições e referências sobre clima organizacional, bem como verificar, por meio de um breve levantamento de dados, as percepções de estudantes de Administração, sobre clima organizacional.

MÉTODO

Sujeitos

Participaram do presente estudo, 60 alunos do último ano do curso de Administração de Empresas, de uma instituição de ensino superior privada, da cidade de Jundiaí, São Paulo.

Procedimento

Como metodologia proposta, classificou-se como pesquisa descritiva, a qual, segundo Gil (1988, p.39), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Assim, a pesquisa visou descrever o clima organizacional como instrumento de medida e a relação deste com o controle organizacional na percepção de colaboradores de organizações que frequentam o curso de Administração.

Ressalta-se que a amostragem foi não-probabilística, intencional e por acessibilidade por se tratar do número de estudantes encontrados em sala de aula no momento da coleta dos dados, sendo esta realizada em uma fase.

Foi solicitado aos colaboradores o preenchimento do Termo de Consentimento Esclarecido, bem como de um formulário de pesquisa elaborado pelos pesquisadores cujo objetivo era verificar a percepção dos mesmos em relação às pesquisas de clima organizacional. O questionário aplicado estava estruturado a partir de itens acerca de 04 subtemas: a) se já haviam participado em seus locais de trabalho de pesquisa de Clima Organizacional; b) se tomaram conhecimento do resultado; c) se a partir de sua observação, esta intervenção provocou mudanças; d) dentro da avaliação dele, enquanto sujeito da pesquisa de Clima Organizacional, qual foi à eficácia da mesma.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados, constatou-se que, dos alunos que já participaram de pesquisa de Clima Organizacional, 90% não tomaram conhecimento dos resultados; 60 % afirmaram não terem ocorrido mudanças após a pesquisa; contudo, 42% consideraram o instrumento eficaz.

Os dados obtidos revelam-se preocupantes, uma vez que a pesquisa de Clima Organizacional é um recurso utilizado com frequência no ambiente organizacional e, como afirmado por Brescarini (2011) pode evidenciar possíveis necessidades de melhoria, bem como pontos fortes a organização, possibilitando, assim, maiores e melhores benefícios do que os sujeitos da presente pesquisa identificaram.

Tal aspecto poderia ser atribuído ao erro de manejo dos instrumentos, bem como ao pouco esclarecimento dos indivíduos e grau de comprometimento do colaborador com a empresa. Neste sentido, seria viável, como proposto por Bispo (2006), um trabalho prévio de conscientização junto aos colaboradores para, de fato, compreenderem a importância da pesquisa de Clima Organizacional como instrumento para maiores e melhores conhecimentos sobre a realidade organizacional. Além disso, como assinalado pelo autor, a necessidade de, após o levantamento de informações, planos de ações para solução de possíveis problemas e a implementação de melhorias a curto, médio e longo prazo, de modo a atender aos objetivos da pesquisa, bem como se buscar envolvimento e comprometimento por parte dos colaboradores.

Assim, após a realização e análise da pesquisa de Clima Organizacional, faz-se necessário um retorno aos colaboradores, já que os resultados obtidos sugerem que o fato de não serem dados retornos e/ou esclarecimentos após a pesquisa pode gerar desconfiança, por parte dos colaboradores, sobre os reais objetivos da aplicação de questionários referentes ao clima organizacional, podendo resultar em percepções distorcidas em relação à pesquisa, como a não eficácia da mesma ou que a mesma apresenta finalidades distintas das que se propõe.

Outro aspecto válido a ser comentado, refere-se ao fato de que 60% dos sujeitos disseram não terem acontecidos mudanças no ambiente organizacional após a pesquisa, porém, apesar deste percentual, 42% dos sujeitos consideraram o instrumento eficaz. Tal aspecto leva a questionar o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores no ambiente organizacional, demonstrando a necessidade de diferentes estudos, em concordância com o proposto por Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2011), relacionados às análises das percepções dos colaboradores e possíveis crenças dos mesmos em relação às características, mudanças e estratégias desenvolvidas no ambiente organizacional.

Além disto, tal aspecto leva a questionar o envolvimento e desenvolvimento do senso crítico durante a formação acadêmica, de modo a se buscar conhecimentos sobre os diferentes instrumentos aplicados no ambiente organizacional, respectivas finalidades, aplicabilidades e viabilidades, já que não se pode esquecer que os sujeitos foram alunos do curso de Administração de Empresas, o que a priori os identificariam como pessoas que estão investindo na sua formação. Portanto, pessoas que demonstram interesses nos processos, procedimentos e instrumentos empregados nas organizações e buscam analisar os usos e respectivas implicações dos mesmos.

Finalmente, considerando como proposto por Chiavenato (2010), o clima organizacional um dos elementos envolvidos na Qualidade de Vida no Trabalho, torna-se válido a implantação de políticas e práticas de Recursos Humanos objetivas, claras e eficazes, as quais poderiam impactar positivamente nas condições de trabalho e, conseqüentemente, na motivação e no desempenho dos colaboradores.

CONCLUSÃO

Conclui-se, a partir dos dados da literatura e dos resultados encontrados, a necessidade de objetividade e clareza nas propostas em relação às reais funções e/ou objetivos e/ou implicações do instrumento de medida de Clima Organizacional para não ocorrerem equívocos relacionados à interpretação do mesmo como ferramenta de avaliação do ambiente de trabalho, possivelmente, considerado um instrumento com outras finalidades, como por exemplo, como estratégia de controle, uma vez que vários estudos indicam o não conhecimento, por parte dos colaboradores, sobre objetivos, resultados e planos de ação decorrentes da realização da Pesquisa de Clima Organizacional.

Assim como sugerido por diferentes autores e verificado no estudo em questão, o ambiente organizacional apresenta-se como um “campo aberto”, o qual demanda pesquisa e estudos futuros de diferentes naturezas, considerando as diversas variáveis envolvendo colaboradores e condições de trabalho, como clima organizacional, tendo em vista maiores e melhores desempenhos individuais e organizacionais e,

consequentemente, melhor qualidade de vida e satisfação, por parte dos colaboradores e das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Prod.*, v. 16, n. 2, São Paulo, maio / ago, 2006. Disponível em www.scielo.br. Acessado em 12 de setembro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Coord. Marina Baird Ferreira, Margarida dos Anjos. 4 ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

GIL, António Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo : Atlas, 1988.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MENEZES, Igor Gomes; SAMPAIO, Leonardo Rodrigues; GOMES, Ana Cristina Passos; TEIXEIRA, Flora Silva; SANTOS, Pricila de Sousa. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estud. psicol.*, vol. 26, n. 3, Campinas, jul / set. 2009. Disponível em www.scielo.br. Acessado em 12 de setembro de 2011.

BRESCANCINI, Ana Maria. Insatisfeito, satisfeito, motivado. Disponível em www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm. Acessado em setembro de 2011.

SILVA, Eliana Edington da Costa e; BASTOS, Antonio Vigilio Bittencourt. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10, 1, jan-jun 2010, pp. 7-22.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elisabeth; VIEIRA, Rafaella de Andrade. Desenvolvimento de uma medida de comprometimento com a equipe. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10, 1, jan-jun 2010, pp. 81-92.

SOUZA, Maíra Gabriela Santos de; VASCONCELOS, Lísian Camila; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro-comportamento organizacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9, 2, jul-dez 2009, pp. 32-46.