

# A AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR



Bruna Gabriela Fernandes Medeiros<sup>1</sup>; José Vivaldo Machado Fernandes Júnior<sup>2</sup>; Juliana Carvalho de Sousa<sup>3</sup>; Nívea Maria Oliveira da Costa<sup>4</sup>  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN<sup>1</sup>; Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN<sup>2</sup>; Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN<sup>3</sup>; Faculdade Vidal de Limoeiro – FAVILI<sup>4</sup>

## RESUMO

*Este trabalho trata sobre o clima organizacional no âmbito de uma instituição de ensino superior, tendo em vista a percepção dos servidores ativos e efetivos da IES. Para tanto, o objetivo desta pesquisa é avaliar o clima organizacional de uma IES de Pau dos Ferros/RN. Deste modo, acredita-se ser possível possibilitar a análise e compreensão do clima da organização da instituição, mediante a ótica dos colaboradores que a compõem. Para tanto, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo exploratória e descritiva e de natureza qualitativa e quantitativa. O universo corresponde a 11 colaboradores da IES, na qual 10 sujeitos responderam à ferramenta Escala de Clima Organizacional – ECO, Siqueira (2008). A outra parte a coordenadora da instituição respondeu a uma entrevista estruturada com 8 questões abertas, que dialogam diretamente com aspectos analisados na ECO. Na etapa de tratamento dos dados utilizou-se a estatística descritiva em relação ao diagnóstico quantitativo e análise de conteúdo aplicada ao diagnóstico da parte qualitativa. O resultado da pesquisa mostra que por ser uma IES de grande porte é visível a importância que se dá ao capital humano, como também se é exigido muito da questão de prazo e resultados. Considerando tudo que foi visto e analisado durante a pesquisa nota-se que na maioria dos colaboradores existe uma satisfação em quase todos os pontos explorados dentro da IES.*

*Palavras chave: Clima organizacional; IES; Colaboradores.*

## ABSTRACT

*This work deals with the organizational climate in the context of a higher education institution, in view of the perception of the active and effective employees of the HEI. Therefore, the objective of this research is to evaluate the organizational climate of an IES in Pau dos Ferros / RN. Thus, it is believed that it is possible to make it possible to analyze and understand the climate of the institution's organization, through the perspective of the employees who compose it. To this end, the study is characterized as an exploratory and descriptive field research with a qualitative and quantitative nature. The universe corresponds to 11 IES employees, in which 10 subjects responded to the Organizational Climate Scale tool - ECO, Siqueira (2008) and the institution's coordinator responded to a structured interview with 8 open questions, which dialogue directly with aspects analyzed at ECO. In the data treatment stage, descriptive statistics were used in relation to the quantitative diagnosis and content analysis applied to the diagnosis of the qualitative part. The result of the research shows that, as it is a large HEI, the importance given to human capital is visible, as well as the question of deadlines and results. Considering everything that was seen and analyzed during the research, it is noted that in most employees there is satisfaction in almost all the points explored within the HEI.*

*Key Words: Organizational climate; HEI; Collaborators.*

## 1. INTRODUÇÃO

A partir do final do século XX, com o advento da Revolução Técnico-Científica-Informacional, o ambiente empresarial passou a sofrer diversas modificações, como a fusão de culturas e gerações, introdução de novas tecnologias e o aumento da competitividade entre os colaboradores. Tais mudanças transformaram valores e conceitos que formavam o antigo cenário da empresa e o novo ambiente propiciou mais oportunidades, entretanto, gerou desafios na realização das atividades, bem como na interação entre os indivíduos.

De acordo com Ferreira (2013), o clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação no trabalho, as interações entre os grupos e o comportamento que afastam os colaboradores do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros).

Com isso, na contemporaneidade a grande diferença entre uma organização e outra está atrelado ao clima obtido no ambiente de trabalho. Identificar os problemas que afetam os colaboradores e suas relações é uma alternativa inteligente em prol do aumento da motivação, produtividade e qualidade dos produtos finais e serviços prestados. Nesse viés, o clima organizacional expresso, por meio de vários fatores, a satisfação dos colaboradores (COSTA, 2012).

Para investir no capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é necessário entender seu comportamento dentro da organização, já que o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos - senão o principal - que interferem na construção do clima organizacional benéfico. (MOREIRA, 2012).

Diante do exposto, compreendendo a relevância do clima organizacional para empresas, o presente trabalho possui com indagação norteadora a seguinte problemática: Qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Pau dos Ferros/RN? Deste modo, o estudo possui como objetivo principal avaliar o clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior na cidade de Pau dos Ferros/RN.

Para tanto, considera-se que tal pesquisa seja relevante por possibilitar a análise e compreensão da organização com uma maior profundidade, principalmente no que diz respeito à concepção dos colaboradores sobre a mesma, uma vez que tal percepção viabiliza um panorama sobre os aspectos que necessitam melhorar na instituição, na qualidade de vida dos próprios funcionários e, por consequência, no aperfeiçoamento dos

serviços ofertados. Além disso, por ser um assunto em ampla discussão no âmbito acadêmico, a presente pesquisa reforça a importância de revisitar tais temáticas com o intuito de problematizá-las dentro de uma perspectiva científica local.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Clima Organizacional**

Os experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933, foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização. Foram observadas relações entre níveis de iluminação e taxas de produção dos operários (FRANKE; KAUL, 1978).

A primeira análise sistemática denominado clima organizacional foi realizada por Argyris (1960) ele concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça.

O conceito de clima organizacional deu uma nova perspectiva à administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (OLIVEIRA, 1996). Assim, o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento.

Nesse contexto, Curvo e Heinzmann (2017) definem o clima organizacional como sendo o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional, então, pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Diante dessa realidade, o clima organizacional converteu-se em algo cada vez mais essencial para apresentar as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham, e tende a ser empregado para descrever organizações, e distinguir as percepções das pessoas em relação aos grupos ou equipes em que trabalham.

Para Costa e Taniguchi (2009), o progresso da empresa está relacionado a influência que o colaborador recebe em seu ambiente de trabalho, tendo a motivação como influenciadora do comportamento humano e principal determinante dos níveis de desempenho pessoal e profissional. No âmbito empresarial está diretamente relacionada com a produtividade e valorização atribuídas pelo próprio colaborador e pela empresa, por este motivo é essencial a manutenção de funcionários motivados em suas funções.

Para que as empresas diminuam ou até mesmo evitem comportamentos prejudiciais influenciados pela má gestão do clima organizacional, é necessário que se

investida na motivação de seus colaboradores, uma vez que um alto grau de motivação gera um clima organizacional elevado.

### **2.1.1. Avaliação Do Clima Organizacional**

Para identificar o nível do clima organizacional de uma corporação é necessário realizar uma pesquisa, a Pesquisa de Clima Organizacional, que é considerada a maneira mais adequada para uma análise objetiva. As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal nesse contexto (GRANGEIRO *et. al*, 2019).

Segundo Sorio (2011), a pesquisa de clima organizacional é utilizada como uma ferramenta de gestão, a mesma está voltada para a análise do ambiente interno, e tem como objetivo o mapeamento dos aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários.

De acordo com Vasconcelos (2014), a pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas mais importantes para a gestão das pessoas e de seu planejamento. Com objetivo de estimar a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente organizacional, o grau de comportamento e a forma como as pessoas se inter-relacionam. Conseqüentemente, os fatores resultantes da pesquisa devem proporcionar informações cruciais para oportunizar melhorias e a elaboração de planos de ação.

Para Luz (2003 apud MEDEIROS 2014, p. 39), de todos os métodos para a avaliação do clima, a pesquisa de clima é o mais completo. É o que permite detectar seus pontos fortes e fracos, o bem-estar de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. A pesquisa de clima, também conhecida como pesquisa de atitudes ou pesquisa de clima humano, é um trabalho cauteloso que busca constatar as falhas existentes na relação empresa X empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento.

Segundo Costa e Taniguchi (2009) a pesquisa de clima, objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

A pesquisa de clima quando elaborada e aplicada de maneira correta, afere como os funcionários estão se sentindo em relação à organização e a sua função dentro dela, e transmite para o colaborador a sensação de preocupação que o administrador tem com seu bem-estar dentro da empresa (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

### **2.1.2. Fatores Que Afetam O Clima Organizacional**

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas da determinada organização.

De acordo com Ferreira (2015), as organizações precisam reconhecer e valorizar todos os seus funcionários, assim como proporcionar uma visão positiva para que os mesmos se sintam capazes de realizar sua tarefa com perfeição.

Segundo Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Dessarte, quanto mais a organização oportuniza formas de crescimento e desenvolvimento, mais o colaborador inclina-se a total satisfação em seu trabalho.

Por meio desse pensamento, pode-se identificar que a maioria dos colaboradores necessita de incentivos para a realização da sua tarefa. São esses incentivos que farão com que o funcionário consiga transpor suas habilidades e realize a sua tarefa com qualidade e comprometimento.

Para Kahale (2003), um fato inicial dever ser considerado: ninguém motiva ninguém. Cada pessoa possui razões diferentes para se motivar.

As empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosas com relação aos seus serviços, tanto os prestados internamente quanto os prestados diretamente aos seus consumidores finais. Investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços (LUZ, 2003).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Deste modo, em relação ao tipo de pesquisa, classifica-se como uma pesquisa de campo, descritiva (LAKATOS; MARCONI, 2010). Sobre as pesquisas descritivas, o pesquisador observa, estuda, analisa, registra, ordena dados e interpreta os fatos sem sua interferência (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Adiante, no que se refere à abordagem da pesquisa, partiu-se do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Neste sentido, a abordagem quantitativa procura simetrias, padrões, analogias constantes na realidade estudada, através da experimentação/verificação, no intuito de ampliar teorias explicativas que venham a ser reconhecidas como leis gerais. Logo a ênfase na mensuração, na classificação e na possibilidade de previsões mediante os dados encontrados (DE PADÚA, 2019).

Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um

problema social ou humano”. Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2010) também, focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou de imagens e interpretação pessoal dos achados.

O lócus da pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Pau dos Ferros/RN e que conta com um universo de 11 colaboradores, sendo que a amostra coletada é representada por 10 sujeitos que entraram na pesquisa quantitativa e 1 (coordenadora da IES) com quem foi realizada uma entrevista com perguntas abertas, logo, representando a parte qualitativa. Os respondentes foram escolhidos à partir de uma amostragem não-probabilística por acessibilidade (LEVINE, 2008).

Quanto ao instrumento de coleta de dados, optou-se por utilizar a versão resumida e adaptada da Escala de Clima Organizacional – ECO que consta em Siqueira (2008). O questionário, que em sua versão original possui 63 questões a se subdividem em 5 dimensões, aqui será avaliado sob a ótica de **3 dimensões (conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas)**, configurando-se um total de 28 questões fechadas. A escolha das 3 dimensões se obteve com base de melhor se adequar ao objetivo do pesquisador dentro da IES.

O questionário que foi direcionado aos sujeitos da pesquisa foi elaborado via plataforma virtual *Google Forms* e enviado por e-mail devido ao cenário pandêmico que estamos vivenciando, através do novo corona vírus. Vale ressaltar ainda que todos (as) respondentes foram informadas (os). Os dados foram coletados no período de 06 a 23 de novembro de 2020.

A entrevista realizada com o coordenador (a) constou com 8 perguntas abertas e divididas nas 3 dimensões abordadas, as perguntas foram elaboradas pelo próprio pesquisador com o intuito de extrair do entrevistador sua visão profissional e pessoal desses aspectos dentro da IES.

Por fim, na etapa de tratamento dos dados utilizou-se a estatística descritiva em relação as perguntas fechadas direcionadas ao diagnostico quantitativo da pesquisa e análise de conteúdo, aplicado ao diagnóstico da parte qualitativa referente a entrevista aplicada com perguntas abertas a um indivíduo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Inicialmente, apresentam-se os resultados catalogados e organizados em forma de tabelas explicativas que servem para mostrar os resultados obtidos com a pesquisa

executada disponibilizando, dessa forma, de respostas que atendam os objetivos propostos a este trabalho.

O resultado foi obtido somando-se os valores marcados pelos colaboradores em cada item e dividindo-se pelo total de itens, ou seja:

Para o Fator 1, conforto físico, somam-se os valores das respostas aos itens 1 até 13 e divide-se o resultado por 13. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas. (MOREIRA, 2008, p. 20).

Um ponto a ser explicado sobre os resultados e de grande importância para a análise desta pesquisa, trata-se de que, na primeira dimensão **conforto físico** e a terceira dimensão **coesão entre colegas** quanto mais próximo a pontuação chegar a 5 melhor e mais positivo para IES, já na segunda dimensão abordada **controle/pressão** quanto menor a pontuação chegar, melhor o resultado, tratando-se de uma abordagem que mede a pressão que é submetido cada indivíduo dentro do seu local de trabalho.

Seguindo com os resultados e discussão foi-se analisado também as respostas obtidas na entrevista com perguntas abertas, composta por 8 perguntas subdivididas nas 3 dimensões desta forma: 3 perguntas na primeira, **conforto físico**, 2 perguntas em **controle/pressão** e 3 perguntas na dimensão **coesão entre colegas**.

#### 4.1 Dimensão Conforto Físico

Neste quesito analisou-se o ambiente físico, segurança e conforto que a empresa oferece aos seus colaboradores. A empresa mostrou um resultado bem satisfatório, alcançando a média 4,52, onde 5 seria a nota máxima. Isso mostrou que as dependências da organização estão em consonância com expectativa dos seus colaboradores e que eles se sentem confortáveis no seu ambiente de trabalho.

<b>CONFORTO FÍSICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.				4,25	
2. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.				4,75	
3. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com trabalhador.				4,00	
4. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.			3,80		
5. O ambiente físico de trabalho é agradável.				4,50	
6. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado				4,75	
7. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					5,00

8. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,75	
9. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	4,50	
10. O setor de trabalho é limpo.	4,75	
11. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.		5,00
12. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	4,12	
13. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,62	
<b>MÉDIA GERAL</b>	4,52	

Fonte: Escala de Clima Organizacional (ECO), Siqueira, 2008.

Mediante conteúdo exposto através das respostas apresentadas pelo corpo de colaboradores, nos aspectos abordados diante temática de conforto físico, a maioria dos funcionários tem equipamentos necessários para realizarem suas atividades no ambiente organizacional, assim como para a maioria o ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador. Entretanto, quando se trata de espaço físico de trabalho, para a maioria ainda é insuficiente mesmo quando se trata de ambiente físico agradável. Para solucionar esse problema a organização deveria disponibilizar salas com mais espaço especialmente na área da coordenação.

Ainda sobre essa dimensão, foram feitos três questionamentos à coordenadora da IES, na qual foram obtidas as seguintes respostas que constam no Quadro 2:

#### QUADRO 2 – DIMENSÃO CONFORTO FÍSICO NA PERCEPÇÃO DA COORDENADORA

Em relação ao Conforto Físico...
1 – Você acredita que a instituição dispõe de um ambiente físico confortável e infraestrutura que atende plenamente às necessidades dos colaboradores?
R. Acredito que a instituição tem muito a crescer. Os laboratórios e salas de aula são amplas e confortáveis, arejadas e iluminadas proporcionando um clima agradável ao aluno e ao professor, assim como, a equipe administrativa.
2 – Existem medidas que previnam riscos do trabalho e garantam a saúde dos trabalhadores em relação às atividades desenvolvidas neste ambiente?
R. Sim. Principalmente a equipe de limpeza e vigilância. A equipe administrativa também toma medidas cabíveis principalmente nesse momento de pandemia, ao qual estamos expostos atualmente. O uso de máscara e álcool em gel é imprescindível
3 – Como são trabalhadas as questões estruturais de acessibilidade dentro da instituição?
R. Todo aspecto arquitetônico do polo foi pensado para garantir a acessibilidade de todos que o frequentam. A empresa garante o acesso sem barreiras a ambientes e informações para qualquer pessoa.

Fonte: Resultados da pesquisa (2020)



Levando em consideração os resultados obtidos mediante aplicabilidade dos questionários e da opinião da coordenadora da IES, pode-se entender que por mais que a organização tenha espaço suficiente para cumprir suas demandas operacionais, segundo a resposta da mesma na questão 1, notasse que existe a necessidade de ampliação referente a espaço físico.

Ademais, fica perceptível no item 4 da dimensão que existem problemas em alguns aspectos em relação a espaço físico, o que causa desconforto dentro do local de trabalho, isso pode ser solucionado havendo realocação de salas para se obter mais espaço no setor administrativo e a criação de um espaço para os professores.

#### 4.2 Dimensão Controle/Pressão

Esta dimensão mostrou um resultado satisfatório, pois, diferente dos quesitos mostrados anteriormente, quanto menor a pontuação, comprova que existe um bom clima no ambiente de trabalho, onde não tem excesso abuso de pressão e controle sobre os funcionários. A empresa obteve média de 3,09 nesta dimensão.

**TABELA 2 – DIMENSÃO CONTROLE/PRESSÃO**

CONTROLE/PRESSÃO	1	2	3	4	5
14. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.		2,37			
15. Nesta empresa, tudo é controlado.			3,12		
16. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.				4,00	
17. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.			3,87		
18. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.		2,50			
19. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.			3,87		
20. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1,87				
21. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.			3,25		
22. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.			3,00		

Fonte: Escala de Clima Organizacional (ECO), Siqueira, 2008.

Dois pontos que tiveram destaque nas pontuações foram no quesito **16. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto** com a maior pontuação de 4,00, onde percebe-se que se é bastante exigido pela organização a execução das tarefas dentro dos prazos. Outro ponto foi o quesito **20. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo**, com a menor pontuação de 1,87 mostrando que esse quesito teve a melhor pontuação, desta forma sendo um ponto positivo para IES.

Para Meira (2012 *apud* Silva, 2013) a boa gestão de pessoa possibilita o alcance e a manutenção de resultados e até a perpetuação de uma organização. Para que se tenha uma boa gestão de pessoas, algumas dicas são válidas: buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; comportamento de respeito com os membros da equipe; valorizar o trabalho bem feito; ficar atento não somente com a comunicação verbal, mas principalmente com a não verbal, como entonação de voz e comportamentos; trabalhar para manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura do feedback; colocar-se à disposição para ajudar seu colaborador e acompanhar os resultados e valorizar os progressos (MEIRA, 2012).

Ainda sobre essa dimensão, a coordenadora da instituição fez as seguintes ponderações:

### QUADRO 3 – DIMENSÃO CONTROLE/PRESSÃO NA PERCEPÇÃO DA COORDENADORA

Em relação ao Controle/Pressão
<b>4 – Como ocorre a supervisão/acompanhamento das tarefas dos colaboradores da instituição?</b>
R. A empresa estabelece metas e as quer cumpridas dentro do prazo. Para atingir as metas é sempre feito reuniões com comunicação assertiva e acompanhamento constante das tarefas.
<b>5 - Você acredita que os colaboradores possuem liberdade/autonomia para a realização de suas atividades dentro da instituição?</b>
R. Sim. Muito embora tenha acompanhamento dos gestores, os colaboradores cumprem suas demandas sem pressão, mas conscientes de que tem que ser entregue dentro do prazo estabelecido pela instituição.

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

É de grande importância na construção de um Clima Organizacional a qualidade e o controle e pressão referente ao comportamento e o desempenho dos funcionários exercidos não apenas pela empresa, como também pelos supervisores (MARTINS, 2004).

Mediante resultados obtidos, percebendo tanto a resposta dos colaboradores em geral, quanto da coordenadora, é evidente que a organização faz um acompanhamento constante diante das atividades operacionais, assim como monitora as atividades realizadas, solicitando que todas sejam realizadas dentro do prazo e seus colaboradores

cumpram suas respectivas funções, tudo isso em prol de seguir o cronograma de atividades e metas estabelecidas pela empresa.

Talvez essas atitudes, da forma que estão postas, precisem ser repensadas no sentido de pressionar menos os funcionários e garantir um resultado mais satisfatório em relação ao cumprimento de prazos, mas sem gerar tensionamentos e conflitos que podem atrapalhar esse processo. Há, claramente, um embate entre a autonomia fornecida aos profissionais e controle dos prazos das tarefas.

### 4.3 Dimensão Coesão entre colegas

Nesta dimensão verificou-se a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. O corpo de colaboradores apresentou um resultado muito satisfatório nesta dimensão, atingindo média de 4,21, onde 5 seria a nota máxima. A relação dos colaboradores com seus colegas de trabalho é excelente. Notou-se que nesta organização existe um bom relacionamento entre os mesmos e isso mostra um bom clima organizacional.

**TABELA 3 – DIMENSÃO COESÃO ENTRE COLEGAS**

COESÃO ENTRE COLEGAS	1	2	3	4	5
23. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.				4,37	
24. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.			3,75		
25. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades				4,37	
26. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.				4,62	
27. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.				4,62	
28. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.				4,25	
29. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.			3,50		

Fonte: Escala de Clima Organizacional (ECO), Siqueira, 2008.

No item 27 visualiza-se que os funcionários recebem bem um(a) novo(a) colega tendo em vista que o quesito recebeu a maior média dentre as demais, o que leva a entender que a organização possui um alto grau de hospitalidade e acolhimento entre seus colegas de trabalho, o que de acordo com Tocchio (2010), o processo de acolhimento de

novos colaboradores é essencial para que estes apresentem comprometimento e sejam motivados para o trabalho, a fim de bons resultados para a organização.

Nos itens 24 e 29 onde se obteve a menor pontuação nota-se que há uma ruptura entre a relação e comunicação entre os próprios colegas de trabalho, isso se dá talvez por falta de confiança entre os mesmos. Isso pode ser um ponto fraco dentro da organização pois gera desconforto no clima da empresa, algo que ajudaria seria formas de melhorar essa confiança e comunicação entre os colaboradores, podendo haver reuniões ou mesa redonda com toda a equipe.

Por fim, em relação a esta dimensão, a coordenadora pontua:

#### QUADRO 4 – DIMENSÃO COESÃO ENTRE COLEGAS NA PERCEPÇÃO DA COORDENADORA

Em relação ao Conforto Físico...
<b>6 – Você acredita que existe um clima satisfatório de cooperação e integração entre os colaboradores desta instituição?</b>
R. Sim. Os colaboradores se comunicam de forma assertiva, mantém um clima agradável dentro da instituição, fazem distribuição de tarefas de forma igualitária e buscam sempre manter boas conversas para fazer do ambiente organizacional o melhor possível.
<b>7 – Como a instituição costuma proceder ao perceber dificuldades na execução das atividades dos colaboradores?</b>
R. De forma proativa. Todos ajudam a quem está com dificuldade em alguma demanda.
<b>8 – Existe algum tipo de medida utilizada para ouvir os colaboradores em relação aos anseios que possuem (seja de cunho pessoal ou profissional)?</b>
R. Existe uma ferramenta de indicador de desempenho chamada PATH. O PATH é um método de aprendizagem que auxilia no desenvolvimento de indivíduos e equipes. Nesta IES, o colaborador tem seu momento com o gestor três vezes por ano onde são analisadas metas, resultados, objetivos do colaborador dentro da instituição e é conversado sobre anseios nos âmbitos profissionais e pessoais.

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

Comparando os resultados da ferramenta utilizada com os funcionários e a entrevista feita com a coordenadora podemos enxergar que há uma falta de compatibilidade entre a opinião da coordenadora de acordo com sua resposta na questão 6, mostrando assim que está fora do conhecimento dos superiores essa questão de falta de confiança entre seus colaboradores.

Na pontuação da ferramenta nos itens 24 e 29 que analisam a interação dos funcionários entre si foi-se onde teve menor pontuação. Mostrando assim que há um problema e que o mesmo ainda não foi percebido pelos seus superiores, algo que deve ser analisado e reparado para melhorar ainda mais o clima entre toda a organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho proposto teve objetivo analisar o clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES) na cidade de Pau dos Ferros no Rio Grande do Norte, desta forma, foi entendido por meio da análise de cada uma das 3 dimensões retirada da escala ECO, nas dimensões: “Conforto Físico”, “Controle/Pressão” e “Coesão entre colegas” onde obtiveram um resultado bom referente ao clima da organização. Quase 80% das respostas apresentadas pelo corpo de colaboradores apresenta um ótimo nível de satisfação.

Do ponto de vista qualitativo da pesquisa, a empresa busca sempre o desenvolvimento da equipe e de cada colaborador de forma individual, tendo em vista de que além de investir em seus funcionários, investe também em sua base, que é o aluno. Além de manter uma infraestrutura pensada em todos que a frequenta inclusive pessoas com deficiência, ela investe em um ambiente de trabalho confortável e arejado.

Em se tratando de clima organizacional, na instituição não há ruídos de comunicação o que facilita o bom entendimento entre tarefas delegadas e executadas pelos colaboradores. Isso favorece ao colaborador a contribuir com sua opinião através de feedback constante entre ele e o gestor da unidade através de uma ferramenta de indicador de desempenho que é o PATH.

Destarte, sendo uma IES de grande porte e pelo fato de ser uma multinacional, nesta se faz imprescindível que o capital humano esteja em primeiro lugar, acolhendo ideias, acatando e resolvendo toda e qualquer dificuldade independentemente do nível do colaborador, seja ele estratégico, tático ou operacional dentro da organização.

#### **4. REFERÊNCIAS**

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, André L. A.; TANIGUCHI, K. **Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, n.18, Vol XIII, 2009.

COSTA, Ana C. S. **A Importancia do Clima Organizacional no Ambiente de Trabalho**. 2012. 63 f. Monografia (Especialização) – Curso de Engenharia, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

CORRÊA, Júlio César da Silva; COSTA, Marilia de Melo. **Metodologia da pesquisa 1 e 2**. Belém: IEPA, 2012.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. **Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR., Paraná, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

FRANKE, R. H., & KAUL, J. D. (1978). **The hawthorne experiments: First statistical interpretation**. American Sociological Review, 43, 624-643.

FERREIRA, Fernanda S. **Fatores Que Influenciam No Clima Organizacional De Uma Equipe De Atendimento Ao Cliente**. Revista Pós-Graduação: Desafios Contemporâneos v.2, n. 3, jul 2015, pp. 127-164. Cesuca Centro Universitário, Brasil.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. – Rio de Janeiro : TLC, 2013.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANGEIRO, R. R.; AGUIAR, C. V. N.; FERREIRA, F. L.; FEITOSA, J. O. **Um Estudo sobre a Percepção do Clima Organizacional entre os Servidores da UFCA**. Revista Gestão & Planejamento, v. 20, n. 1, p. 458-474, 2019.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, 2003. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008.

LIMA, Luiz C. S.; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno R. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. Revista Espacios, Colombia, v. 38, n. 28, p. 13-21, jan. 2017.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Maria do Carmo F.; OLIVEIRA, Beatriz de; SILVA, Carliene F. da; PEREIRA, Keila Cristina & SOUSA, Marília R. de. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, janeiro/junho, 2004.

MEDEIROS, Denis de Lima. **Clima organizacional e satisfação: o caso Companhia de Serviços Urbanos de Natal – URBANA** / Denis de Lima Medeiros. – Natal, RN, 2014. 69. : il.

MOURA, Paulo C. **O Brasil e a empresa nos anos 90**. São Gonçalo, RJ: Laboratórios B. Braun S.A., 1990.

OLIVEIRA, W. M. (1996). **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PIROLA, Sergio da Silva. **Estudo da satisfação dos funcionários de uma distribuidora de produtos de higiene e limpeza localizada na cidade de Forquilha – SC** / Sergio da Silva Pirola. – Criciúma, SC, 2015. 67f. : il.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SARAIVA, Luiz A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. *Revista de Administração Contemporânea*. 2012.

SILVA, Raiane. **A importância do setor de Recursos Humanos no contexto da estratégia da organização**. 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnósticos e de gestão**. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

SORIO, Washington. **Pesquisa de Clima Organizacional**. 2011.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Editora Blucher, 1978.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, n. 10, p. 48-60, jan./jun. 2008.

TOCCHIO, Lélío. **A correta integração dos novos funcionários**. 2010.

VASCONCELOS, M. S. **Análise do clima organizacional sob enfoque da excelência na gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba**. João Pessoa, 2014. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba.