



FEPEG

FÓRUM DE ENSINO,
PESQUISA, EXTENSÃO
E GESTÃO

TRABALHOS CIENTÍFICOS APRESENTAÇÕES ARTÍSTICAS E CULTURAIS DEBATES MINICURSOS E PALESTRAS

23 A 26 SETEMBRO DE 2015
Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

ISSN 1806-549X

A HUMANIZAÇÃO NA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE MONTES CLAROS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EFETIVOS, TERCEIRIZADOS E DE GESTORES

Anne Furtado de Araújo, Denise de Oliveira Lima, Iralice Soares Costa, Walisson Silva Martins, Wellington Danilo de Melo e Paula, Ane Caroline Ferreira da Silva

Introdução

Os recursos humanos se constituem em um dos mais importantes recursos para as organizações e, por isso mesmo, necessitam de especial atenção e foco. O propósito idealizado pela maioria das organizações é caminhar ao encontro dos resultados por ela almejados, ao mesmo tempo em que seus colaboradores se sintam intrinsecamente satisfeitos pelo alcance dos mesmos, fruto do alinhamento das perspectivas profissionais e também pessoais. Ou seja, quanto ao clima organizacional, o primordial é ter colaboradores satisfeitos profissionalmente e com o ambiente de trabalho.

Clima organizacional refere-se às percepções comuns que os membros de uma organização possuem com relação à empresa e ao ambiente de trabalho (Robbins, 2010) [1]. O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Refere-se aos aspectos internos da organização que originam diferentes tipos de motivação, é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos membros da organização, e desfavorável quando proporciona frustração dessas necessidades (Chiavenato, 1997) [2]. O clima mensura se as crenças e expectativas das pessoas estão sendo concretizadas. É uma percepção sintetizada do ambiente organizacional, e possui implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de absenteísmo e rotatividade (Bowditch e Buono, 1997) [3].

Nesse sentido, torna-se essencial a análise e conhecimento dos gestores tanto quanto ao seu papel de liderança e o que os mesmos proporcionam aos membros da organização, quanto à leitura eficaz do desenvolvimento das atividades e relações sociais dos seus colaboradores e entre os seus colaboradores, num ambiente que consiga ser, efetivamente, favorável. O entendimento é de que gestores, tanto de instituições privadas quanto de instituições públicas, devem estar atentos e direcionar esforços para proporcionar aos membros da organização um clima organizacional favorável. Isso porque a forma como as pessoas percebem o ambiente organizacional impacta diretamente na satisfação com o trabalho e no desempenho da função, podendo ser esse, um obstáculo para o alcance dos objetivos da organização.

Com o crescimento da implementação da terceirização, identifica-se a existência de políticas, estratégias e medidas para gestão, controle e motivação direcionadas aos colaboradores da organização que terceiriza, enquanto que se identifica a ausência da aplicação de estas políticas e medidas para os terceirizados, acarretando, assim, numa classe diferenciada de profissionais dentro de uma mesma organização (Silva, 2012) [4]. Ocorre que, apesar de não fazerem parte do quadro da organização, são pessoas e profissionais que também precisam e requerem uma gestão que considerem fatores básicos satisfacionais, até para que possam exercer suas funções e competências no padrão estabelecido por ambas as organizações. E o propósito, a princípio, é de que se consiga um clima organizacional que favoreça o convívio entre pessoas de distintos vínculos jurídicos, mas sem ocorrência de conflitos e de que haja a menor incidência que seja de preconceitos e/ou discriminações. Sob a ótica da administração pública, existe a expectativa de que esta possibilite um clima organizacional harmônico e favorável em isonomia de tratamento tal que propicie um ambiente de trabalho capaz de abrigar os valores institucionais da organização contratante, ao mesmo tempo em que sejam incorporados e intrínsecos os valores da organização terceirizada por seus terceirizados.

É neste contexto que este estudo se faz relevante, tendo como premissa de que as pessoas desempenham melhor suas funções quando atuam, em um ambiente organizacional de clima favorável. A ideia deste estudo surgiu do interesse de analisar o clima organizacional de uma instituição pública de ensino superior de grande relevância para o desenvolvimento da região norte - mineira que, por uma questão de sigilo, será denominada como Instituição *Alfa*. A Instituição *Beta* é uma empresa privada prestadora de serviços terceirizados. Esta empresa presta serviços à administração da empresa *Alfa* há cinco anos. Assim, levantou-se o seguinte questionamento: qual a percepção de diferentes membros da organização, no que tange ao clima organizacional de uma instituição pública? O objetivo deste estudo é identificar a percepção de funcionários efetivos, terceirizados e de gestores em relação ao clima organizacional, em uma instituição pública de Montes Claros. De forma mais específica, descrever o clima



FEPEG

FÓRUM DE ENSINO,
PESQUISA, EXTENSÃO
E GESTÃO

TRABALHOS CIENTÍFICOS APRESENTAÇÕES ARTÍSTICAS E CULTURAIS DEBATES MINICURSOS E PALESTRAS

23 A 26 SETEMBRO DE 2015
Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

ISSN 1806-549X

A HUMANIZAÇÃO NA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



organizacional sob a percepção dos funcionários efetivos, terceirizados e de gestores, e levantar possíveis diferenças de percepção entre os grupos de gestores e de funcionários efetivos e terceirizados.

Material e métodos

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se a estratégia de pesquisa denominada levantamento, que é utilizada quando deseja-se responder a questões acerca das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. Os dados foram coletados através questionário, este é composto por um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever (Martins e Theóphilo, 2007) [5].

O modelo de questionário adotado para o estudo, foi o utilizado pelo *Great Place to Work Institute* (GPWI). O mesmo contém cinco variáveis que, relacionadas, se voltam ao estudo do clima organizacional. As variáveis são: Comportamento das Chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem (LEVERING, 1984) [6]. O modelo apresenta maior abrangência quando comparado com outros já aplicados para análise de clima organizacional (LEMOS, 2007) [7]. Optou-se pela utilização por se tratar de um instrumento testado e avaliado no Brasil. O questionário conteve 30 afirmativas, sendo seis afirmativas para cada uma das cinco variáveis. No questionário, o respondente não tem a informação dessa identificação, de forma a manter a espontaneidade das respostas. Foi requerido que o respondente atribua uma nota para cada afirmativa, de acordo com uma escala de avaliação de 0 a 10, correspondendo o zero à total discordância para com a afirmativa e o dez à total concordância. O uso dessa escala quantitativa permite que a análise seja desenvolvida por meio de medidas estatísticas.

Em um primeiro momento, foi utilizada a média para análise das respostas das diversas variáveis. Em outro momento, foi calculada a análise de correlação, por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson (r) (STEVENSON, 2001) [8], para calcular os graus de relacionamento entre as diversas variáveis adotadas neste estudo, representativas do clima organizacional. Foi aplicado um total de 138 questionários, sendo 74 para funcionários terceirizados, 53 para funcionários efetivos e 11 para gestores. Esse número corresponde a aproximadamente 80% dos funcionários terceirizados e efetivos, das áreas de serviços gerais, manutenção, vigilância, zeladoria, motoristas e telefonistas, e a todas as suas chefias imediatas. Ainda que os percentuais sejam elevados, a amostragem é não-probabilística, isto é, seus resultados não podem ser extrapolados para a população. Para populações de menor tamanho é recomendado o censo, mas esse não foi possível em razão de alguns funcionários não terem concordado em responder a pesquisa, além de outros estarem afastados no período, principalmente por motivo de férias e licenças.

Resultados e Discussão

Conforme demonstra a Tabela 1, a média geral das respostas de todos os respondentes para o conjunto de variáveis analisadas é de 6,80. A avaliação dos terceirizados e efetivos é próxima: de 6,29 e 6,24, respectivamente. A média geral das respostas dos gestores é mais elevada, de 7,86. A avaliação dos gestores é superior às avaliações dos demais grupos de funcionários para todas as variáveis estudadas.

A variável Comportamento das Chefias foi a que obteve a maior média geral, de 7,50. É certo que essa medida foi influenciada pela média da avaliação dos gestores, de 9,08, que no caso se refere a como eles próprios percebem o seu comportamento. Mas, essa foi também a variável com melhor avaliação dos funcionários efetivos e a segunda melhor avaliação dos terceirizados. A menor avaliação geral foi atribuída à variável Respeito: 5,71. Retomando a descrição da variável, vê-se que ela se refere à forma como a organização trata o indivíduo e à percepção deste quanto às políticas de benefícios, condições e segurança no trabalho.

Mediante a Correlação de Pearson (r) para o conjunto de variáveis, discriminadas de acordo com cada grupo de funcionários, identificou-se forte correlação (coeficiente r acima de 7,00) entre quase todas as variáveis, demonstrando forte associação entre os componentes do clima organizacional da instituição objeto de estudo. Os maiores coeficientes entre terceirizados e efetivos, e um dos mais elevados entre os chefes, é entre as variáveis Camaradagem e Orgulho. A associação se mostra lógica se considerar que Camaradagem envolve as relações interpessoais e a receptividade, enquanto Orgulho está ligado à satisfação, motivação e comprometimento dos empregados com o trabalho.

Os menores índices de correlação entre as respostas dos terceirizados e efetivos – próximo de 0,60 – e o segundo menor índice das respostas das chefias é entre as variáveis Comportamento das Chefias e Respeito. Em uma primeira análise, essa constatação pode ser considerada incoerente, pois intuitivamente os conceitos parecem estar relacionados. Contudo, ao analisar a definição conceitual da variável Respeito verifica-se que ela se refere à forma como a organização trata o indivíduo. Portanto, menores índices de associação entre as variáveis, particularmente no



caso dos funcionários, mostram que eles não estendem para as chefias a mesma percepção que têm em relação à organização. Esse entendimento é reforçado em análise anterior, quando se demonstrou que as mais baixas avaliações gerais foram atribuídas à variável Respeito e as mais altas à variável Comportamento das Chefias. Esses resultados são importantes para que os gestores reavaliem sua percepção quanto ao clima organizacional da instituição e para subsidiar ações com vistas à busca de melhorias, priorizando as dimensões mais mal avaliadas.

Conclusão

A análise das respostas revelou que, embora as avaliações atribuídas pelos funcionários efetivos e terceirizados tenham médias gerais aproximadas, a análise comparativa mostra melhores avaliações dos terceirizados para quatro das cinco variáveis estudadas. Esse é um indicativo de que devem ser buscadas as causas para menores avaliações dos efetivos. Um possível fator, revelado por alguns funcionários por ocasião da aplicação dos questionários é uma defasagem salarial entre terceirizados e efetivos.

A análise dos relacionamentos entre as variáveis revelou elevados coeficientes de correlação para todos os grupos de funcionários entre as variáveis Camaradagem e Orgulho, relação que condiz com os conteúdos teóricos sobre o tema. Os menores coeficientes de correlação foram observados entre as variáveis Comportamento das Chefias e Respeito, o que, reforça a conclusão anterior de que são distintas as avaliações dos funcionários em relação à organização e aos gestores, sendo estes mais bem avaliados que aquela.

Percebe-se pelos resultados gerais da pesquisa que há a necessidade de os gestores reverem sua gestão e buscarem alinhá-la, para que desta forma exista um clima organizacional favorável, com a presença da equidade, realização e companheirismo. Sugere-se ainda, que a instituição invista em treinamento e desenvolvimento, com vistas a proporcionar o crescimento dos indivíduos na organização, além de fomentar um clima de valorização. No entanto, ressalta-se que as conclusões e sugestões, referem-se à amostra de respondentes que participaram da pesquisa, que corresponde a um relevante percentual dos funcionários da instituição, ainda assim, os resultados não podem ser generalizados.

Referências

- [1] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- [2] CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- [3] BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- [4] SILVA, Anete Cândido de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública: um estudo do comportamento organizacional sob a ótica da percepção dos funcionários terceirizados**. 2012, Monografia (MBA em Gestão e Liderança Avançada de Pessoas) – Faculdade 7 de setembro, Fortaleza, 2012.
- [5] MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [6] LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.
- [7] LEMOS, Denise Maria Rocha. **Avaliação de clima organizacional e a análise de relações entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima: um estudo no Call Center da Dacasa Financeira**. Vitória, 2007. Homepage: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Denise%20Lemos.pdf. Acesso em: 01/05/2015
- [8] STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1981.

TABELA 1
Variáveis componentes do Clima Organizacional: notas médias das respostas dos respondentes

VARIÁVEIS	TERCEIRIZADOS	EFETIVOS	GESTORES	GERAL
Comportamento das chefias	6,75	6,69	9,08	7,50
Respeito	4,96	5,63	6,55	5,71
Imparcialidade	6,46	6,20	8,23	6,97
Orgulho	6,81	6,50	7,65	6,99
Camaradagem	6,46	6,18	7,79	6,81
	6,29	6,24	7,86	6,80

Fonte: Elaboração própria.