

Pesquisa de Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino Superior

Gislene Alves da Costa

Graziele Alves Amaral

RESUMO: O estudo do clima organizacional, a partir da percepção de seus trabalhadores, tem se configurado como uma ferramenta relevante na avaliação do ambiente de trabalho das organizações. O clima organizacional compreende os significados que os trabalhadores atribuem às políticas e procedimentos da organização. O presente estudo, de natureza teórica, visa apresentar um panorama dos estudos sobre o tema nas instituições públicas de ensino superior. Foram realizadas buscas de pesquisas em bases de dados, com a seleção, organização e análise do material obtido. O clima organizacional é apontado na literatura como um instrumento que pode subsidiar a análise da qualidade do ensino superior, dada a complexidade dos processos educacionais. Mas, de maneira geral, percebe-se uma carência em termos de maiores definições de modelos e instrumentos que possam subsidiar pesquisas nessa perspectiva no contexto das universidades em seus fatores relevantes. Consta-se a necessidade de se avançar na construção para avaliação do clima organizacional das universidades brasileiras em virtude da natureza educacional dos serviços desenvolvidos e de uma importante transformação quantitativa ocorrida nos últimos anos.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Avaliação Organizacional. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT: The study of organizational climate, from the perception of its workers, has been set as a relevant tool in the evaluation of the environment of organizations. The organizational climate includes the meanings that workers attach to the organization's policies and procedures. This study, theoretical in nature, aims to present an overview of studies on organizational climate in public institutions of higher education. Searches were carried out in databases, with the selection, organization and analysis of the material obtained. The organizational climate is appointed in the literature as an instrument that can support the analysis of quality in higher education, given the complexity of educational processes. But in general, there is a lack of definitions of models and instruments that can support organizational climate research in the context of universities in their relevant factors. From the present gaps in the literature, there is the need to advance the construction to evaluate the organizational climate of Brazilian universities because of the educational nature and this developed services and an important quantitative change occurred in recent years.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Evaluation. Higher Education Institutions.

Recebido em: 09/08/2016

Aprovado em: 17/04/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, de natureza teórica, tem como objetivo realizar um mapeamento sobre os estudos científicos de pesquisa de clima organizacional no âmbito de instituições públicas de ensino superior brasileiras. Considerando as especificidades desse tipo de instituição, tem-se como questão norteadora obter uma visão sobre os modelos de pesquisa de clima organizacional que estão sendo utilizados nesses estudos.

Através do movimento de globalização e de políticas neoliberais, houve mudanças no processo de trabalho e de gestão na educação superior, o que desencadeou uma nova configuração no *status* social do docente, nas condições de trabalho e no valor atribuído pela sociedade à educação (LIMA; LIMA-FILHO, 2009). A partir destas mudanças, as Instituições de Ensino Superior (IES) adquiriram *status* de organização educacional. Do mesmo modo, outras organizações, também, necessitam se preocupar com a capacitação, com a qualidade de serviços, com a imagem e desenvolvimento de seus profissionais primando pela qualidade de vida e pelo clima organizacional.

No contexto das IES, Santos e Vásquez (2012) apontam que deve ser permanente a busca por mecanismos que ajudem no processo de avaliação e desenvolvimento da qualidade das condições de trabalho. É nesse aspecto que a pesquisa sobre clima organizacional se apresenta como um instrumento valioso para a análise de questões peculiares relacionadas, exclusivamente, à organização educacional. As condições de trabalho podem ser avaliadas pelas percepções dos seus trabalhadores, em especial pelos docentes, através das análises de clima.

Existe uma variedade de estudos sobre pesquisas de clima em empresas privadas e organizações públicas de outros setores, mas observa-se uma lacuna na literatura no que diz respeito ao aprofundamento dos estudos sobre a criação e uso dessa ferramenta, especificamente, em universidades. O que se percebe é uma dispersão, em termos de modelos e métodos utilizados na avaliação de clima organizacional, nas instituições de ensino superior. Como tais instituições possuem especificidades no que se refere ao serviço oferecido ao público atendido, aos trabalhadores que dela fazem parte e ao modelo de gestão, as pesquisas de clima organizacional, nesse contexto, podem ser relevantes para a avaliação da educação no Brasil.

Clima organizacional diz respeito ao significado que os trabalhadores atribuem às políticas, práticas e procedimentos que experimentam e os comportamentos que observam sendo recompensados, apoiados e esperados pela organização (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Ainda nessa perspectiva de atribuição de significados por parte dos funcionários, Chiavenato (2003) se refere ao clima organizacional como a qualidade ou característica do meio organizacional que é vivenciada ou percebida pelos componentes da organização, acrescentando o fato de que essa percepção influencia seu comportamento; fato que está ligado ao ambiente interno e ao nível de motivação apresentado pelas pessoas que convivem no ambiente organizacional.

Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013) ressaltam a influência do clima organizacional em variáveis como comprometimento, satisfação, absenteísmo e rotatividade. Sendo, ainda, entendida como um instrumento que permite o diagnóstico de

fatores relevantes na vida da organização. A realização da pesquisa de clima organizacional traz consigo a possibilidade de se analisar, sob o ponto de vista dos trabalhadores da organização, vários fatores referentes às condições de trabalho e seu ambiente como um todo, como já anunciado. A análise perpassa pela percepção daqueles que são mais afetados ou beneficiados pelo ambiente e pelas condições de trabalho (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012). Os resultados pretendidos representam os anseios, desejos e necessidades dos trabalhadores, permitindo a adoção de medidas apropriadas que consigam atender às expectativas desses, orientando para a redução dos conflitos que possam haver entre as pessoas e as organizações.

A partir da análise do clima pode-se avaliar a organização de forma geral e, assim, promover melhorias tanto nas condições de trabalho como nos serviços prestados (RIZZATTI, 2002). Por isso, as empresas têm utilizado, cada vez mais, as pesquisas nessa área, pois elas possibilitam medir, através da percepção dos trabalhadores, particularidades complexas da organização (MENEZES; GOMES, 2010). O clima organizacional é um atributo que pode, inclusive, detectar os aspectos que regulam o comportamento das pessoas nas organizações, na medida em que analisa as percepções formuladas pelos trabalhadores sobre variadas dimensões do seu trabalho.

Apesar da relevância constantemente argumentada, a complexidade da estrutura do conceito de clima organizacional traz imprecisões quanto à definição desse construto (PUENTE-PALACIOS, 2002). A diferença do construto de clima e o de cultura organizacional é uma das dimensões que apontam confusões conceituais. Os referidos construtos são dois elementos de um mesmo contexto, a organização, mas representam fenômenos diferentes. Enquanto cultura se refere a um conjunto de crenças,

normas, valores e mitos relativamente estáveis utilizados como modelos de comportamento e parâmetros de julgamento. O clima organizacional representa as percepções compartilhadas, dos membros da organização, sobre práticas, procedimentos e comportamentos na organização (PUENTE-PALACIOS, 2002). Sendo assim, a cultura seria a essência da organização, tendo um caráter mais cristalizado, e o clima seria a percepção dos aspectos do ambiente social, tendo caráter relativamente mais fluido (SÁ LEITÃO; GUIMARÃES; ROSAL, 1998).

Para Hernandez e Melo (2003), com a evolução das teorias administrativas, a organização passou a ser vista como uma estrutura ativa com o imperativo de que suas carências e necessidades fossem atendidas. Para que isto fosse possível, era necessário que, primeiramente, fosse feito um levantamento dessas necessidades objetivando analisar indicativos da eficácia organizacional. Este levantamento de demandas organizacionais e pessoais poderia ser dado por meio do estudo do clima. Assim, o conceito de clima organizacional teve sua origem devido a questões, referentes à organização, que não poderiam ser ignoradas, como a preocupação em verificar as diferenças particulares entre as peculiaridades da organização e a necessidade de compreender a maneira como funcionavam (CAMPOS, 2002).

A influência do ambiente organizacional sobre as pessoas já era foco dos estudos de Elton Mayo e de outros integrantes do movimento da Escola de Relações Humanas desde a década de 1930. Mas, somente em 1959, Argyris trouxe o termo clima organizacional para as discussões teóricas e empíricas, apesar de o termo clima ainda ter sido utilizado até a década de 1980 fazendo referência ao clima social e não ao clima organizacional propriamente dito (KINPARA; LAROS, 2014).

Segundo Rizzatti (2002), os primeiros estudos sobre clima organizacional se deram por meio dos trabalhos de Forehand e Gilmer, no início dos anos de 1960, nos Estados Unidos. Estes se referiam ao comportamento organizacional que partia de um movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Esse movimento recorria principalmente à Psicologia para buscar formas de aliar a humanização do trabalho com as melhorias na produção. Foi através de pesquisas, sobre comportamento individual, produzidas na Psicologia que alguns conceitos e indicadores sobre o clima organizacional foram elaborados (RIZZATTI, 2002).

Seguindo essa perspectiva histórica, em 1968, Litwin e Stringer desenvolveram experimentos em três organizações americanas diferentes. Nesses experimentos, foram constatadas situações distintas relacionadas à satisfação dos funcionários e seu desempenho no trabalho, em cada uma destas organizações (BISPO, 2006). Litwin e Stringer propuseram um modelo para aferir o nível de influência do clima organizacional e em quais aspectos os estilos de liderança afetavam a motivação e o comportamento dos indivíduos no trabalho. Esse modelo levava em consideração nove dimensões do clima organizacional: estrutura, responsabilidade, desafios, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade, padrões (SILVA, 2003).

Além do modelo de Litwin e Stringer, outros dois se destacam pelo pioneirismo: o modelo de Kolb e o modelo de Sbragia, desenvolvidos no começo dos anos 1980 (BISPO, 2006; MENEZES; GOMES, 2010). O Modelo de Kolb compreende sete dimensões: além da responsabilidade, padrões e recompensas, do modelo anterior, os autores propõem mais quatro dimensões: clareza organizacional,

conformismo, calor e apoio e liderança (BISPO, 2006). A partir de estudos desenvolvidos com instituições de pesquisa e desenvolvimento a respeito do clima organizacional, Sbragia desenvolveu um modelo composto por vinte fatores. Além do fator conformidade definido no modelo de Kolb, e dos fatores estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade do modelo de Litwin e Stringer, foram acrescentados os seguintes fatores: 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, reconhecimento proporcionado, e forma de controle (BISPO, 2006).

No Brasil, o estudo de clima organizacional surgiu na década de 1970. Os primeiros estudos enfatizaram a importância do bem-estar psicológico dos indivíduos, destacando o papel do psicólogo desta área, bem como a relevância de estratégias que propiciassem uma atmosfera organizacional saudável para uma instituição que busca o desenvolvimento organizacional (RIZZATTI, 2002). Segundo Bispo (2006), foi com Edela Lanser Perreida de Souza nas décadas de 1970 e 1980, por meio da realização de diversos trabalhos feitos em empresas privadas e órgãos públicos, que a pesquisa de clima organizacional no Brasil foi aplicada e se disseminou. Nessas pesquisas utilizavam-se adaptações do modelo de Litwin e Stringer.

Menezes e Gomes (2010) apresentam uma sistematização de parte dos conhecimentos produzidos sobre clima organizacional ao longo do tempo, apontando três principais momentos da evolução desses estudos. Entre 1930 e 1960, os estudos se concentraram na definição da

taxonomia, do contexto e da estrutura do construto. Nos anos de 1970 e 1980, o foco foi na diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacionais. De 1990 até os dias atuais, observam-se estudos empíricos para testar a validade discriminante de clima em relação a outros construtos, além do desenvolvimento de métodos de análise.

Diante da complexidade do conceito de clima organizacional e da diversidade de estudos, Puente-Palacios (2002) destaca quatro abordagens que enfatizam diferentes características estruturais e etiológicas. A abordagem estrutural que concebe clima organizacional como um atributo ou uma característica da organização, existindo independente de seus membros. Já a abordagem perceptual engloba as pesquisas que concebem o protagonismo dos indivíduos no processo de construção do clima, pois ele cria um mapa de representações abstratas e psicológicas a partir das percepções das condições de trabalho. Pela abordagem interativa, consideram-se os processos de interação entre indivíduos da organização assim como entre questões objetivas e subjetivas do cenário organizacional. A abordagem cultural propõe o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa (PUENTE-PALACIOS, 2002). Mesmo que as três primeiras abordagens sejam cronologicamente anteriores à cultural e teoricamente superadas, elas ainda são utilizadas para definir e explicar o construto clima organizacional (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

Embora existam vários estudos sobre clima organizacional e haja interesse crescente pelo tema e sua aplicação, ainda há indefinições conceituais, principalmente no que se refere aos fatores constitutivos do clima. Menezes e Gomes (2010) ressaltam uma preocupação atual das pesquisas de clima organizacional no que tange à

investigação de sua dimensionalidade devido à diversidade operacional da constituição do construto. Há grande variabilidade no que diz respeito às dimensões constitutivas do clima, tanto em termos quantitativos – número de dimensões a serem avaliadas – quanto em termos qualitativos – quais são essas dimensões. Percebe-se, portanto, que existe uma diversidade de modelos e abordagens sobre clima organizacional e que, ainda, não há consenso quanto às dimensões a serem consideradas no construto.

Para a elucidação dessa pesquisa, após a delimitação do método utilizado, será apresentado um breve resumo acerca dos estudos encontrados sobre pesquisa de clima organizacional em IES a partir da investigação teórica realizada. Em seguida, serão apontadas algumas considerações sobre as articulações entre as análises de clima organizacional e as peculiaridades de funcionamento das universidades.

2 MÉTODO

Esta trata-se de uma pesquisa de natureza teórica, assim, entre os meses de fevereiro e março de 2016 foram realizadas buscas de trabalhos empíricos e teóricos nos sítios Scielo (www.scielo.br), PePSIC (www.bvs-psi.org.br) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (<http://bdtd.ibict.br/vufind>), utilizando-se os unitermos: clima organizacional e pesquisa de clima organizacional. A equipe de pesquisa debruçou-se na seleção do material, procedendo a análise dos resumos dos artigos de forma a identificar quais deles tratavam do estudo de clima organizacional em Instituições de Ensino Superior.

Na base Scielo foram encontrados quinze artigos com tais descritores em todos os índices das publicações. Em uma primeira análise, foram excluídos cinco

trabalhos que não tratavam de clima organizacional. Eram pesquisas referentes a temas como comprometimento organizacional, clima social, bem-estar no trabalho e valores organizacionais; em nenhum deles foi realizada pesquisa de clima organizacional.

Dentre os outros dez artigos, sete diziam respeito a estudos de clima organizacional entre profissionais de empresas ou instituições públicas que não eram instituições de ensino superior. Outros dois artigos referiam-se à validação de escalas gerais de mensuração de clima organizacional. Apenas o artigo de Santos e Vasquez (2012) abordava a pesquisa de clima organizacional especificamente em instituições de ensino superior.

Na base PePSIC foram encontrados quinze artigos, com os mesmos unitermos, em todos os índices das publicações. Nesta busca, foram excluídos três trabalhos: um deles por não ser uma pesquisa brasileira; outros dois por não serem referentes à pesquisa de clima organizacional. Dos outros doze trabalhos, dois referiam-se a questões de construtos do clima organizacional. Outros nove eram sobre clima organizacional em empresas e instituições que não IES. Foi encontrado um trabalho sobre pesquisa de clima organizacional especificamente em instituições de ensino superior (LUCHESE; CRESPI; CAMARGO, 2011).

Uma nova busca foi realizada, desta vez na base de dados da Biblioteca Digital

Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Como forma de refinar a busca, fez-se uma busca avançada utilizando concomitantemente os unitermos: clima organizacional e instituições de ensino superior, em todos os campos. Foram encontrados catorze trabalhos. Assim como nas buscas anteriores, pela análise feita pelo próprio título do trabalho e, caso necessário, pela leitura do resumo, excluiu-se sete que não diziam respeito a clima organizacional. Mais um trabalho teve que ser excluído, desta vez por não ter sido localizado na íntegra, sendo que somente a leitura do resumo não foi suficiente para obter os dados necessários para o presente artigo. Dessa seleção, foram obtidos seis trabalhos: Castro, 2003; Silva, 2003; Moro, 2013; Vieira, 2015; Bauer, 2000; Jardim, 2012. Em uma outra busca como um único unitermo “clima organizacional em universidade”, um trabalho foi encontrado: refere-se à tese de Rizzatti (2002). Além disso, foram utilizados, como referências, duas dissertações (RIZZATTI, 1995; SALGADO NETO, 2001) que haviam sido referenciadas em trabalhos dessas buscas. O motivo de inserção dessas dissertações foi por terem sido trabalhos pioneiros no que se refere à pesquisa de clima organizacional em IES. No quadro 1 abaixo, é possível visualizar, em ordem cronológica, cada uma das onze pesquisas sobre clima organizacional no contexto de IES e a base de dados onde foi localizada.

Quadro 1 – Panorama das pesquisas de clima organizacional em IES.

Título	Autor(es)	Localização
1. Dissertação: Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuições para implantação do programa de qualidade	Rizzatti, 1995	Referência citada no trabalho de Rizzatti (2002)
2. Dissertação: Clima Organizacional de uma Universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e insatisfação pelo não	Bauer, 2000	BDTD

reconhecimento profissional		
3. Dissertação: Clima Organizacional da UEMA: uma construção para o Programa “Uma Universidade para o Maranhão”	Salgado Neto, 2001	Referência citada no trabalho de Silva, 2003
4. Tese: Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.	Rizzatti, 2002	BDTD
5. Dissertação: Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior	Silva, 2003	BDTD
6. Dissertação: Fatores significativos do clima organizacional na percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada	Castro, 2003	BDTD
7. Artigo: Pesquisa de clima organizacional: metodologia proposta para uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha	Luchesi, Crespi e Camargo, 2011	PePSIC
8. Dissertação: A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas	Jardim, 2012	BDTD
9. Artigo: A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior	Santos e Vasquez, 2012	SciELO
10. Tese: Clima organizacional de discentes e servidores de Pós-Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior	Moro, 2013	BDTD
11. Dissertação: Clima Organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Campus de Currais Novos	Vieira, 2015	BDTD

Fonte: elaborado pelas autoras.

3 PANORAMA DOS ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dentre os estudos sobre clima organizacional, existe uma perspectiva que objetiva a construção de um modelo de pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino superior, conforme defendido por Rizzatti *et al.* (2010, p. 4): “Dada a complexidade e a especificidade destas organizações [universitárias], a análise do clima organizacional em universidades pressupõe que se considere o conjunto de características que as distinguem das demais organizações”.

Existem duas vertentes no desenvolvimento de pesquisas de clima organizacional: na primeira o pesquisador emprega um modelo já aprovado e

consagrado na literatura, e na segunda elabora um modelo próprio (RIZZATTI, 2002). Para Bispo (2006), há outros modelos que se configuram como importantes estudos do clima organizacional, todavia com enfoque específico em certas categorias de organização ou mesmo da própria pesquisa organizacional. Dentre eles, destaca-se o modelo de Rizzatti (2002) desenvolvido especialmente para o estudo de clima em universidades.

Na literatura brasileira, além do modelo de Rizzatti (2002), alguns estudos foram implementados com o objetivo de investigar clima organizacional em IES. Seguindo uma ordem cronológica, o primeiro ocorreu no ano de 1986, quando Anboni elaborou um estudo comparativo entre as variáveis independentes, liderança e comunicação, com a variável dependente clima organizacional na Universidade

Federal de Santa Catarina, utilizando a escala de Kolb como referência (SALGADO NETO, 2001). Este estudo ainda não objetivou a construção de um modelo de pesquisa de clima, mas representou um estudo de variáveis correlacionadas ao clima organizacional.

Nesta mesma universidade, em 1995, Rizzatti fez um primeiro estudo para identificar os aspectos significativos de clima organizacional, cujo modelo construído indicou os seguintes fatores: imagem e avaliação institucional; desenvolvimento de recursos humanos; organização e ambiente de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e satisfação pessoal (RIZZATTI, 1995). Posteriormente, em 2010, esse primeiro modelo serviu de base para Rizzatti e outros pesquisadores investigarem o clima organizacional no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (RIZZATTI *et al.*, 2010).

Também, em Santa Catarina, Bauer (2000) se propôs a conhecer as percepções dos funcionários técnico-administrativos e docentes de uma Universidade do interior do Estado, a partir de entrevistas semi-estruturadas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base em um apanhado de variáveis de diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional e o estudo elencou elementos relacionados à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores.

Em 2001, Salgado Neto propôs um modelo visando analisar o clima organizacional na Universidade Estadual do Maranhão, considerando as especificidades dessa organização. Para isso, utilizou como base os estudos de Amboni e o modelo de Rizzatti (1995). Nesse estudo, 31 fatores foram agrupados em cinco dimensões: motivacional, organizacional, imagem, psicossocial, comportamento das chefias (SALGADO NETO, 2001).

Em 2002 o modelo de Rizzatti foi aprimorado. Conforme foi dito, tal modelo foi desenvolvido para estudar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, servido de base para estudo de clima em outras IES. Este modelo foi criado através de uma pesquisa de mestrado em 1995 e aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (BISPO, 2006). A sua versão final é composta por 33 elementos que se distribuem em doze categorias, descritos a seguir, segundo Rizzatti (2002):

- Imagem Institucional: “imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a Humanização junto às pessoas” (RIZZATTI, 2002, p. 160). Os componentes dessa categoria são: satisfação do usuário; sentimento de identidade; prestígio obtido.
- Política de Recursos Humanos: diz respeito à maneira com que as pessoas são tratadas pela instituição, à forma que esta pretende alcançar, por meio deles, os objetivos individuais e institucionais. Esta categoria é composta pelos seguintes componentes: políticas governamentais; políticas institucionais; e ações sindicais.
- Sistema de Assistência e Benefícios: conjunto de benefícios que busca cultivar uma força de trabalho em um nível satisfatório de produtividade e moral; a organização paga aos seus membros os incentivos como instrumento de troca pelo comprometimento, a dedicação e o esforço funcional. Esta categoria é constituída pelos seguintes componentes: plano de recursos humanos; benefícios legais; benefícios assistenciais.

- **Estrutura Organizacional:** tem como objetivo verificar de que maneira ocorre a organização, a divisão e a coordenação das atividades da instituição; onde é exercido o poder, onde são tomadas as decisões e onde são executadas as atividades da organização.. Os componentes dessa categoria são: tamanho da instituição; complexidade da instituição; tecnologia da instituição.
 - **Organização e Condições de Trabalho:** esta categoria tem como finalidade verificar como é a adequação do ambiente de trabalho no que diz respeito aos aspectos físicos e de organização, a fim de que os servidores demonstrem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Os componentes dessa categoria são: condições ergonômicas; controle do tempo e conservação no serviço.
 - **Relacionamento Interpessoal:** está ligada à forma como ocorre a interação entre os membros da organização, assim como o relacionamento que existe entre os diferentes segmentos que compõem a comunidade universitária. Os componentes dessa categoria são: relacionamento existente; cooperação existente; consideração humana.
 - **Comportamento das Chefias:** nesta categoria é analisado de que forma os servidores percebem a maneira como os ocupantes de cargos de chefia exercem suas funções e comandam seus subordinados. Os componentes dessa categoria são: honestidade e credibilidade; conhecimento das atividades; estilo de liderança.
 - **Satisfação Pessoal:** diz respeito à satisfação dos servidores no que se refere ao tipo de trabalho que realizam, à motivação desses para a realização, bem como as perspectivas em relação ao reconhecimento dado pela organização acerca das atividades e ao relacionamento com os colegas e os usuários. Esta categoria se constitui pelos seguintes componentes: satisfação no trabalho; motivação no trabalho; reconhecimento proporcionado.
 - **Planejamento Institucional:** o planejamento institucional é o procedimento no qual os elos entre os meios e os fins de uma instituição são instituídos. Constituem esta categoria os seguintes componentes: informação; comprometimento; participação.
 - **Processo Decisório:** são os mecanismos responsáveis pela escolha de algumas, dentre várias opções de conduta nos diversos processos organizacionais. É composto pelos fatores: delegação; comunicação; conflito de interesse.
 - **Autonomia Universitária:** refere-se à autonomia que a instituição universitária possui. Na categoria autonomia universitária fazem parte os seguintes componentes: política do governo; estratégias da instituição.
 - **Avaliação Institucional:** um “instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância”. (RIZZATTI, 2002, p. 260). Fazem parte dessa categoria os componentes: controle da qualidade dos serviços; cultura institucional.
- Silva (2003) identificou e apresentou um conjunto de fatores para orientar e subsidiar a implantação de pesquisa de clima organizacional de uma instituição de ensino

superior privada de Brasília, a UNEB. Para isso, utilizou como referência os diversos modelos encontrados na literatura especializada e a análise por ela realizada sobre a avaliação de clima organizacional de duas instituições, o Banco do Brasil e a Eletronorte. A pesquisadora identificou maturidade das metodologias de avaliação de clima dessas empresas. A partir desse estudo, os seguintes fatores foram definidos para essa pesquisa de clima: estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem organizacional e processo decisório.

Também, em 2003, Castro (2003) se propôs a analisar fatores significativos do clima organizacional de um IES privada do Amazonas a partir de um questionário elaborado com base em um apanhado de fatores de diferentes modelos de pesquisa de clima considerando sua relação com uma IES privada. A partir daí, elencou-se os fatores de satisfação e de insatisfação entre os professores da instituição.

O modelo de Rizzatti (2002) foi utilizado por Luchesi, Crespi e Camargo (2011) em uma pesquisa de clima organizacional do Departamento de Administração de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha, constatando a eficácia do modelo em relação ao foco do estudo.

Jardim (2012) analisou o clima organizacional e sua influência na melhoria da produtividade e qualidade dos serviços no setor da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas a partir de um questionário. Esse questionário foi construído com base em alguns instrumentos de pesquisa de clima.

O trabalho de Santos e Vasquez (2012), de natureza teórica, abordou a problemática da avaliação institucional no âmbito da educação superior defendendo a pertinência da investigação de clima

organizacional como suporte ao processo de avaliação da educação superior.

Moro (2013) realizou sua tese de doutorado com o objetivo de identificar os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho dos discentes e servidores de Programas de Pós-Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, utilizando, para tanto, uma pesquisa de clima por meio de um questionário baseado nos modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003) com as adaptações necessárias. Recentemente, Vieira (2015) realizou um estudo objetivando diagnosticar o clima organizacional do Campus de Currais Novos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte utilizando a Escala de Clima Organizacional (ECO).

Como pode ser observado, o modelo de Rizzatti (2002), construído, especificamente, para estudos de clima organizacional em IES, foi utilizado em outras duas pesquisas: na de Luchesi, Crespo e Camargo (2011) e na de Moro (2013). Seria necessário que ele continuasse sendo testado para proposição de aperfeiçoamentos e/ou adequações. Além da utilização desse modelo, foi possível perceber uma pulverização nas formas como se tem avaliado clima organizacional nas universidades. Ao que tudo indica, há que se caminhar na definição de métodos, modelos e instrumentos de pesquisa de clima organizacional em IES para que o campo possa alcançar maior consolidação visando possibilitar novas contribuições organizacionais para o ensino superior brasileiro.

4 ARTICULAÇÃO ENTRE AS ANÁLISES DE CLIMA ORGANIZACIONAL E AS PECULIARIDADES DE FUNCIONAMENTO DAS UNIVERSIDADES

A literatura especializada, geralmente, aponta que o clima organizacional é uma variável de grande importância na direção de um salto na qualidade nas organizações universitárias. Esse campo de estudo pode proporcionar um progresso contínuo no desempenho e maior satisfação no trabalho e, também, verificar elementos da organização que tenham possibilidade de constante aperfeiçoamento (RIZZATTI *et al.*, 2010). Os proponentes da ferramenta argumentam que se trata de um instrumento seguro e objetivo. Por meio de seus instrumentos – análise, diagnóstico e sugestões –, podem ser desenvolvidos programas voltados para o progresso da qualidade, para a melhoria da produtividade e para o emprego de políticas internas (BISPO, 2006).

Rizzatti (2002) materializa a relevância do estudo do clima organizacional em universidades, pois, através dele, é possível analisar como se dá o funcionamento da organização por meio de um conjunto de variáveis entrelaçadas. Além de permitir a identificação de onde se encontram as maiores deficiências da organização, a análise do clima serve, ainda, para indicar o caminho em que possíveis esforços precisam ser envidados a fim de que as soluções possam desencadear melhoria na integração e na busca por um equilíbrio entre as metas individuais e institucionais, o que gera melhor desempenho do ponto de vista pessoal e organizacional. Nas palavras de Bispo (2006, p. 259), “os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável”.

Existem argumentos que articulam o estudo do clima organizacional com a função da universidade e suas transformações recentes. As instituições de ensino superior têm como função promover a reflexão contínua das pessoas e a interação destas com o ambiente em todos os seus níveis (LUCHESE; CRESPI; CAMARGO, 2011). A universidade se configura como uma instituição de ensino superior que possui autoridade para conceder títulos tanto de graduação como pós-graduação (RIZZATTI, 2002). O autor destaca a função do ensino como a principal razão pela existência da universidade, função que definiu sua criação e que permanece firme até os dias de hoje. Além das tarefas educativas, a universidade é um meio de transmissão de valores culturais e tem como função, ainda, desenvolver atividades de pesquisa.

Dada tal relevância da universidade, o estudo sobre o clima organizacional nas instituições de ensino superior é considerado como um fator relevante por oferecer subsídios favoráveis ao aprimoramento do desempenho institucional (CAMPOS, 2002). Rizzatti (2002) correlaciona o dinamismo das universidades e a necessidade de se conhecer melhor seus meandros institucionais:

Uma universidade, como qualquer organismo, cresce e se desenvolve num contexto social e político determinado. Em razão disso, considera-se de extrema importância a identificação dos princípios institucionais que motivaram a criação e o seu desenvolvimento. (RIZZATTI, 2002, p. 112).

Nos últimos anos, a universidade tem vivido algumas transformações importantes e, em decorrência disto, tem sido solicitada a desempenhar novas funções distintas das tradicionais. Criada desde o princípio com o intuito de formar uma elite intelectual e científica que, de forma direta ou indireta, fosse responsável pelo progresso científico mundial, atualmente a universidade precisa

agregar outros significados à sua missão (RIZZATTI, 2002).

É possível perceber a evolução quantitativa das universidades brasileiras nos últimos anos. No ensino superior federal, em função dos programas do governo como o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) que teve como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior, foram abertas 1821 vagas para docentes entre os anos 2003 e 2008 (BRASIL, 2010). Outro programa do governo nesta linha foi a Expansão da Rede Federal de Educação Superior, que teve início em 2003 com a interiorização dos *campi* das universidades federais e criou mais de 100 novos *campi* (BRASIL, 2010).

Após esta explosão quantitativa, emerge a necessidade de analisar a qualidade do que se tem criado, tanto na perspectiva da qualidade do ensino, quanto na perspectiva da qualidade de vida no trabalho. No entanto, o que se tem observado é que o avanço qualitativo, ainda, não acompanhou o avanço quantitativo (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012). Desta forma, muitos autores consideram a pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino superior como um valioso instrumento de diagnóstico e avaliação que pode apontar a direção das necessárias mudanças e melhorias (LUCHESE; CRESPI; CAMARGO, 2011; RIZZATTI *et al.*, 2010; SANTOS; VÁSQUEZ, 2012; SILVA, 2003). A qualidade do ensino superior demanda a constante criação de mecanismos e instrumentos que possibilitem a análise dos elementos constituintes da complexidade dos processos educacionais.

Nesta perspectiva, Rizzatti *et al.* (2010) destacam que os dirigentes de organizações universitárias têm se preocupado em detectar deficiências e distorções no ambiente de trabalho, assim

como seus pontos positivos. No entanto, a discussão sistemática sobre pesquisas de clima organizacional nas universidades apenas recentemente tem sido trazida à tona, como apresentou-se ao longo do texto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou traçar um panorama das pesquisas de clima organizacional colocando foco nas instituições públicas de ensino superior. Embora seja constantemente argumentada a importância da pesquisa de clima organizacional para diferentes organizações, ainda, há imprecisões quanto à definição desse construto, principalmente no que se refere aos fatores constitutivos do clima. No caso da avaliação do clima organizacional em IES, esse problema, também, pode ser identificado.

Tendo em vista as especificidades das instituições públicas de ensino superior no tocante ao serviço oferecido, ao público atendido, aos trabalhadores que a constituem e ao seu modelo de gestão, a literatura aponta a necessidade de que as pesquisas de clima organizacional realizadas, nesse contexto enfatizem a percepção dos trabalhadores sobre seu ambiente de trabalho. Diante das análises dos trabalhos científicos encontrados na pesquisa bibliográfica para a produção deste artigo, pode-se observar indefinições no que se refere à forma de se pesquisar clima organizacional em IES. O modelo desenvolvido por Rizzatti (2002) especificou os aspectos significativos para pesquisa de clima organizacional em universidades, indicando 33 elementos a serem analisados, distribuídos em doze categorias. Mesmo com esse modelo específico desenvolvido para as universidades, foram localizados apenas dois estudos que o utilizaram para pesquisar clima organizacional em IES: o de Luchesi,

Crespo e Camargo (2011) e o de Moro (2013). Também, foi possível observar uma pulverização no que se refere aos fatores utilizados em pesquisas de clima organizacional em IES. Muitas vezes, o próprio autor faz um apanhado dos fatores a serem analisados, como foi o caso dos estudos de Bauer (2000), Castro (2003), Silva (2003) e Jardim (2012). O risco que se corre com tal prática é a possibilidade de se gerar resultados enviesados. Percebe-se, então, uma carência em termos de maiores definições de modelos e instrumentos que possam subsidiar pesquisas de clima organizacional, no contexto das universidades em seus fatores relevantes.

Na última década, houve expressivo aumento das instituições federais de ensino superior, através de programas governamentais como a Expansão e o Reuni (BRASIL, 2010). Esse cenário de crescimento pode se somar com muitas mudanças pelas quais a universidade vem passando em função dos impactos da globalização e das políticas neoliberais em seu processo de trabalho, de gestão e nas condições de trabalho (MORO, 2013). A velocidade das mudanças demanda avaliações e análises cuidadosas. De que maneira os trabalhadores das universidades, principalmente os docentes, estão percebendo seu ambiente de trabalho? Como está a qualidade da educação superior brasileira? São questões que precisam ser constantemente analisadas no âmbito das pesquisas científicas para que se possa acompanhar a fluidez das mudanças nas universidades brasileiras e, conseqüentemente, buscar a qualidade do ensino superior. A pesquisa de clima organizacional pode fornecer elementos que subsidiem essas análises e balizem propostas de melhorias nessas instituições, trazendo contribuições para os docentes, discentes e toda a sociedade.

Como o tema de clima organizacional encontra-se bastante

pulverizado na literatura científica, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas utilizando outras bases de dados para que se tenha um mapeamento mais completo sobre tal investigação em IES. Além disso, seria de grande valia para o progresso desse campo de estudos, a comparação dos modelos de pesquisa de clima utilizados nessas instituições e seus respectivos resultados, objetivo que fugiria ao escopo do presente estudo.

REFERÊNCIAS

BAUER, A. A. *Clima Organizacional de uma Universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e insatisfação pelo não reconhecimento profissional*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BRASIL. *Ministério da Educação e Cultura*. Disponível em http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_contentview=articleid=25&Itemid=28. 2010.

CAMPOS, K. C. de L. Análise do clima organizacional do curso de Psicologia de uma Universidade Comunitária. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 6, n. 2, p. 123-131, 2002.

CASTRO, M. L. P. *Fatores significativos do clima organizacional na percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HERNANDEZ, J. A.; MELO, F. M. Clima organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 3, n. 1, p. 11-26, 2003.
- JARDIM, I. M. S. *A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.
- KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. Clima Organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. V.30, n.1, p.111-120, 2014.
- LIMA, M. F. E. M.; LIMA-FILHO, D. O. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. *Revista Ciências e Cognição*, v. 14, n. 3, p. 62-82, 2009.
- LUCHESE, J. R. de S.; CRESPI, K. M.; CAMARGO, M. E. Pesquisa de clima organizacional: metodologia proposta para uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2011.
- LUZ, R. *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. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.
- MORO, A. B. *Clima organizacional de discentes e servidores de Pós-Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciências, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2013.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: análise de sua definição e de seus componentes. *Organização e Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G.; SARMENTO, J. V. S.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, C. E. Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da universidade federal de Santa Catarina – UFSC. *X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur*. Mar Del Plata, Argentina, 2010.
- RIZZATTI, G. *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuições para implantação do programa de qualidade*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades*

federais brasileiras. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SÁ LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. de A.; ROSAL, M. A. de A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica [Texto completo]. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.), *XXII Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. Foz do Iguaçu. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/1998_RH17.pdf, 1998.

SALGADO NETO, J. B. *Clima Organizacional da UEMA: uma construção para o Programa “Uma Universidade para o Maranhão”*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013.

SANTOS, L. C.; VÁSQUEZ, O. C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 17, n. 1, p. 43-63, 2012.

SILVA, N. T. *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361-388, 2013.

VIEIRA, M. S. O. C. *Clima Organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Campus de Currais Novos*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SOBRE OS AUTORES

Gislene Alves da Costa

Psicóloga – UFG. Pós-Graduada em Psicologia do Trânsito – UnYLeYa. Equoterapeuta no Centro de Equoterapia Gustavo Rodrigues de Macedo – Perolândia Goiás.
Endereço: Espaço Campeira, Rua José Alves Vilela, s/nº, 75823-000. Perolândia/GO.
Email: gislennealvesk@gmail.com

Grazielle Alves Amaral

Psicóloga – UFMG. Mestre em Administração – FEAD/MG. Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – UNB. Professora Adjunta do curso de Psicologia da UFG/Regional Jataí.
Endereço: Centro de Ciências Humanas, Regional Jataí – Unidade Jatobá, BR 364, km 195, nº 3800. CEP 75.801-615, Jataí/GO.
Email: graziamaral@yahoo.com.br