

# **Clima Organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior**

**Camila Furlan da Costa<sup>1</sup>   Deise Antunes Rambo<sup>1,2</sup>   Igor Baptista de Oliveira Medeiros<sup>1</sup>   Kathiane Benedetti Corso<sup>1</sup>**

camila\_adm@ibest.com.br   deiserambo@yahoo.com.br   ig\_bom@yahoo.com.br   kathi\_corso@yahoo.com.br

1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil

2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Ciências Contábeis – Santa Maria, RS, Brasil

## **RESUMO**

*O presente artigo apresenta um estudo comparativo entre dois modelos de avaliação de clima organizacional em instituições de ensino superior, sendo baseado nos modelos de categorias de análise de clima desenvolvidos por Rizzatti (1995) e Silva (2003). A pesquisa foi caracterizada como bibliográfica, utilizando-se do método comparativo entre os modelos utilizados. A análise comparativa revelou que os dois modelos apresentam semelhanças na grande maioria de seus fatores propostos; alguns, entretanto, com nomenclaturas distintas, mas cujo conceito é afim. Percebeu-se também que o modelo de Rizzatti é mais abrangente, abordando as variáveis avaliação institucional e satisfação pessoal, que não são elencados por Silva, e de fundamental importância. Neste contexto, pode-se concluir que não há uma metodologia para avaliação do clima em instituições de ensino superior que seja ideal, mas faz-se necessário agregar e adaptar esses modelos tendo em vista as peculiaridades da organização a ser avaliada.*

Palavras-chave: Clima organizacional. Análise comparativa. Instituições de ensino superior.

## **1. INTRODUÇÃO**

O cenário socioeconômico atual, que passou por diversas mudanças nos últimos anos, têm feito as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a investirem em novas formas de gestão a fim de melhorar seu desempenho e atingir as metas estabelecidas na sua missão. A evolução das sociedades tem nos mostrado que os recursos humanos sempre foram os propulsores dos grandes avanços realizados pela humanidade até hoje, visto que ao se deparar com uma adversidade, o capital humano cria alternativas que modificam a forma de se viver em sociedade.

Desse modo, o Estado tem buscado, principalmente a partir da década de 90, novas formas de gerir seus recursos humanos, e nesse contexto estão inseridas as instituições de ensino superior. Segundo RIZZATI (2002), nas universidades, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima presente na instituição, principalmente nas funções administrativas.

O autor acrescenta ainda, que repensar passa por incorporações de técnicas modernas, preparação do pessoal de apoio e infra-estrutura, e conscientização de seus agentes para o processo de desenvolvimento institucional, principalmente quanto à forma continuada de melhorar o ambiente de trabalho proporcionando um clima favorável no trabalho. Na visão de CHAMPION (1979), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho.

Este estudo tem como objetivo analisar, através da percepção de autores distintos, como o clima de instituições de ensino superior pode ser avaliado, constatando as semelhanças e diferenças existentes entre os modelos especificados pelos autores. Para alcançar os objetivos estabelecidos o artigo está estruturado em sete etapas, incluindo as notas introdutórias. A segunda e terceira abordam a revisão bibliográfica sobre as Instituições de Ensino Superior e Clima Organizacional. Em seguida trata-se do método de estudo utilizado para desenvolver o tema em questão. A quinta etapa, portanto, apresenta os modelos de avaliação de clima de Rizzatti e Silva, bem como a análise comparativa dos mesmos. Por fim fazem-se as considerações finais sobre o estudo.

## 2. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A universidade é uma instituição de ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicos, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação em geral, num contexto sócio-político. É também um centro difusor dos valores da cultura nacional e universal, além das atividades propriamente educativas, que tem o intuito de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência. Uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações, é a de que ela é formada de pessoas para pessoas. Nela se transmitem e se absorvem símbolos através dos quais tendem a influenciar o meio social, o que a caracteriza, então, é a produção de símbolos, idéias, conhecimentos, valores (VLASMAN & CASTRO, 1985).

SCHWARTZMAN (1999) relembra que as universidades públicas são as instituições mais antigas, com faculdades que datam do século XIX, ainda que as primeiras universidades só tenham constituído-se formalmente nos anos 30. Nesta década, começaram a surgir também as primeiras instituições privadas, que aumentaram rapidamente de número. A reforma universitária de 1968, embora consagrar, na legislação, o modelo universitário objetivado na pesquisa e na pós-graduação, foi seguida de uma grande expansão do ensino privado, sobretudo na forma de instituições isoladas de ensino, expansão que se reduziu um pouco no período de 1973-1974, para retomar o ritmo depois. A maior parte das instituições federais, assim como das instituições estaduais paulistas surgiram anteriormente a década de 70, sendo que nos anos 80 houve um inexpressivo crescimento de instituições estaduais no resto do País, e, nos últimos cinco anos, só o setor privado continuou crescendo.

À luz das reflexões de SCHWARTZMAN (1999), o governo federal vem buscando, recentemente, estabelecer distinções entre as instituições privadas, procurando distinguir aquelas que têm uma destinação ou objetivo de natureza religiosa, social ou filantrópica, daquelas que são empreendimentos privados com fins lucrativos.

As universidades são dotadas de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem da qualidade do trabalho de seu corpo funcional para sobreviverem, crescerem e se desenvolverem. Neste sentido, GIBSON *et al.* (1975) defendem que as organizações não só diferem em estrutura e processos, bem como em atitudes e comportamentos de seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações.

Desse modo, supõe-se que as universidades precisem realizar uma gestão voltada para os seres humanos, pois são eles que fazem a diferença. MEZOMO (1994) assevera que a qualidade, no âmbito das instituições universitárias, passa pela qualidade das pessoas que as constituem, pois são estas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de tais organizações. Para tanto, faz-se necessário que as instituições invistam no capital humano, proporcionando um ambiente flexível e um clima participativo. Já MOTTA (1991), percebe que a ação

cooperativa numa organização não requer que os participantes detenham objetivos coletivos. Muitas organizações possuem alto grau de dissenso sobre os objetivos e sobrevivem muito bem. O que mantém o sistema unido não é necessariamente a concordância sobre resultados da ação conjunta, mas a concordância sobre as próprias ações e os benefícios que cada participante obtém da ação. Assim, como expressa CASPER (1997), todos os níveis hierárquicos organizacionais devem favorecer a flexibilidade, fazendo com que todos os departamentos e membros envolvidos tenham autonomia.

MURPHY (2000) comenta que as instituições do futuro serão caracterizadas pela cultura do consentimento. Organizações do consentimento terão estruturas achatadas e descentralizadas, onde tudo acontece pelo consentimento, não dando lugar ao jogo de comandar e controlar pessoas. Tais indivíduos detentores de inteligência preferem concordar em vez de obedecer. Profissionais do futuro serão independentes e estimulados por idéias e ideais, procurarão organizações que respeitem essas qualidades e onde possam dar o melhor de si.

### **3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Os estudos sobre clima organizacional, surgiram nos Estados Unidos, por volta dos anos 60, através de trabalhos desenvolvidos por Forehand e Gilmer (1964) que tratavam a respeito do comportamento organizacional e das variações ambientais. No Brasil, deu-se início a investigações sobre o tema, na década de 70, através do trabalho de Saldanha denominado 'Atmosfera Organizacional', este fez um alerta acerca da importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro de um meio organizacional, bem como do psicólogo organizacional e das estratégias que promovam uma sadia atmosfera organizacional para que a organização possa desenvolver-se (OLIVEIRA, 1990 *apud* RIZZATTI, 2002).

Mais recentemente, outros estudos foram realizados sobre o tema, tanto é que a literatura aponta a variedade de entendimentos a respeito do clima organizacional ao incorporar múltiplas variáveis incorporadas nesse conceito. Entre eles, destaca-se a contribuição de LUZ (1995), que definiu o clima como sendo o resultado do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predominam em um ambiente organizacional em um determinado período. O clima organizacional é o agente que indica o nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho (CODA, 1997).

De acordo com WATERS *et al.* (1974), o clima consiste em um arranjo de atributos específicos que caracteriza uma organização e que reflete como seus membros agem em seus respectivos ambientes. Neste sentido, o conceito de clima organizacional tem uma relação direta com as propriedades motivadoras do ambiente institucional, que geram diferentes tipos de motivação. Enquanto que, na percepção de PAYNE & MANSFIELD (1973), o clima organizacional é um elo que conecta os níveis individual e organizacional, de modo a demonstrar as congruências ou compatibilidades entre as vontades e valores individuais em relação às necessidades, valores e normas formais.

O ambiente em uma organização influencia na motivação, pois na acepção de STONER & FREEMAN (1995, p. 74), "o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e b) influencia o seu comportamento". SOUZA (1978) defende que o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, tais como, preceitos, caráter e tecnologia. O clima decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos,

expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Através do clima organizacional, é possível descrever as percepções das pessoas em relação às organizações onde trabalham. Contribuindo com tal entendimento, KOZLOWSKI & HULTS (1987, p. 541) sustentam que “o clima é dado por vários conjuntos de descrições, feitas pelas pessoas e corresponde à interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas percepções sobre esse contexto”.

Vale ressaltar, que há diversas variáveis que afetam o clima organizacional, como revela LUZ (1995), afirmando que este é influenciado tanto por fatores positivos, como por negativos que ocorrem dentro do ambiente de trabalho, como por variáveis externas à organização, no contexto socioeconômico, político e na vida particular dos colaboradores.

Com base nos conceitos apresentados, partilha-se do entendimento de que a identificação do clima organizacional pode ser considerada um bom instrumento para aumentar a eficiência da organização, pois possibilita a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades de seus membros, ao mesmo tempo em que canaliza esse comportamento motivador na direção dos objetivos organizacionais (KOLB, 1986). GIL (2001) corrobora com essa linha de pensamento, ao mencionar que a pesquisa de clima constitui-se numa importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional do qual fazem parte.

Após tais considerações, apresentam-se duas metodologias desenvolvidas para a realização de pesquisas de clima organizacionais em instituições de ensino superior.

#### **4. MÉTODO DE TRABALHO**

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica que é, sem dúvida, uma das fontes mais importantes de pesquisa e constitui etapa prévia a ser feita em um processo de pesquisa, seja qual for o problema em questão. A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dissertações e internet, até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnéticas e audiovisuais. LAKATOS e MARCONI (1996) salientam que sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto.

Nesse sentido, KÖCHE (1997) reforça que o objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa. FACHIN (2001) resume a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é um constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Desse modo, este estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica para levantamento dos modelos de avaliação de clima organizacional, seguido da comparação, ou seja, do método comparativo, que tem sido empregado das mais diversas formas no campo das ciências sociais. Os distintos usos da comparação refletem diferentes posições acerca das relações existentes entre as teorias gerais e as explicações locais, os quadros conceituais e as técnicas de pesquisa, a formulação de hipóteses e sua validação. SARTORI (1994) aponta a necessidade de adotar uma estratégia comparativa, podendo às vezes o pesquisador subtrair as semelhanças, às vezes as diferenças, prestando atenção nas diferenças nos contextos que são similares ou ainda ir em busca de analogias em sistemas diferentes, sejam eles mais semelhantes ou mais diferentes.

A proposta metodológica trata de um estudo comparativo que pode ser considerado como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. SCHNEIDER & SCHMITT (1998) destacam que no estudo comparativo é possível descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, bem como há a possibilidade de construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, esclarecendo as determinações generalizadas que regem os fenômenos sociais.

## 5. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

### 5.1 MODELO DE RIZZATTI

O modelo desenvolvido por RIZZATTI (1995), tratou de algumas variáveis do clima organizacional a serem pesquisadas em universidades brasileiras. Tais fatores encontram-se no Quadro 1.

VARIÁVEL	ESPECIFICAÇÃO
<b>Imagem institucional</b>	A imagem de uma instituição é definida pro meio do ambiente psicológico e de outras variáveis imponderáveis, tais como, o prestígio obtido, o sentimento de identidade e a satisfação do público interno e externo de uma organização (BERGAMINI, 1998).
<b>Avaliação institucional</b>	RIZZATTI (2002) defende que este é um fator avaliativo dos componentes controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional. Numa visão complementar, MOROSINI & LEITE (1997) assinalam que a avaliação é vista de forma prioritária como um ponto de partida para as mudanças necessárias na instituição e no próprio sistema educacional, sendo um organizador das idéias dispersas e fragmentadas sobre os males que afligem a instituição.
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>	As políticas de recursos humanos, conforme expressa MILKOVICH (2000), associam-se às formas pelas quais, determinada organização almeja relacionar-se com seus colaboradores e, através destes, alcançar os objetivos e metas organizacionais, possibilitando a eles as condições necessárias para que atinjam aos objetivos organizacionais e individuais.
<b>Sistemas de assistência e benefícios</b>	AQUINO (1996) define os benefícios como sendo, costumeiramente, um meio que a empresa suplementa a renda do trabalhador, em outras palavras, um salário indireto. Já para RIZZATTI (2002), os benefícios são entendidos como atitudes e ações cuja finalidade é instigar o ego do trabalhador, ao nível organizacional, facilitando e contribuindo para o aumento de sua motivação, produtividade e satisfação no trabalho. Encontram-se também, nesta categoria, os planos de recursos humanos e os benefícios legais e assistenciais, que visam oferecer diversos tipos de assistência aos seus empregados.
<b>Organização e condições de trabalho</b>	A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que determina a repartição das tarefas em um serviço, em uma empresa e até no conjunto da sociedade (CHIAVENATTO, 1997). SANTOS (1983) salienta que as condições organizacionais de trabalho consideram os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos trabalhadores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades.

<b>Relacionamento interpessoal</b>	Esta variável relaciona-se com o grau de relacionamentos interpessoais que surgem entre os colaboradores, entre eles e a chefia e entre eles e a própria organização (LUZ, 1995).
<b>Processo decisório</b>	O processo decisório é, no entendimento de RIZZATTI (2002), influenciado pela delegação, comunicação e conflitos de interesses. Assim, a comunicação é livremente empregada em organizações que pretendam delegar com maior frequência determinadas atividades e alcançar o processo decisório de forma mais ágil. Assim, as universidades, mesmo sendo instituições complexas e de grandes estruturas, terão facilitado seu processo de tomada de decisão nos diversos escalões se adotarem, com mais frequência e eficácia, a delegação de competências.
<b>Comportamento das chefias</b>	Para que seja possível refletir acerca do comportamento das chefias, é importante que sejam analisados componentes como a credibilidade, a honestidades e são componentes importantes para refletir o comportamento das chefias, mas o conhecimento das atividades também é considerado relevante para (RIZZATTI, 2002).
<b>Estrutura organizacional</b>	RIZZATTI (2002) afirma que a estrutura organizacional dá-se por meio da inter-relação entre os diversos elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, para que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo. Assim, a estrutura organizacional está diretamente relacionada ao tamanho da instituição, a sua complexidade e tecnologia.
<b>Planejamento institucional</b>	A função do planejamento universitário, de acordo com DAY (1990), é a de determinar as ligações entre os meios e fins. O autor acrescenta que é através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo OLIVEIRA (1995), o planejamento não é um processo isolado. Para que o processo seja legítimo, é necessário que reflita a cultura da Instituição, que, entre outras razões, envolva a gerência institucional, o estilo de administração e liderança, a participação, a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade do processo.
<b>Autonomia universitária</b>	A autonomia de uma instituição deve ser encarada como sendo a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins (LUZ, 1996). WANDERLEY (1986) analisa a autonomia universitária com base na liberdade, em conformidade com as seguintes dimensões: liberdade acadêmica, administrativa; liberdade de examinar e debater modelos políticos e projetos político-econômicosociais, e liberdade dos seus membros de se politizarem e participarem de movimentos políticos.
<b>Satisfação pessoal</b>	Esta categoria origina-se a partir da relação indivíduo e organização, sendo que a satisfação gerada da situação total no trabalho. A satisfação geralmente é utilizada a fim de expressar resultados já experimentados pelo empregado. A satisfação pessoal constitui o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização (RIZZATTI, 2002).

Quadro 1. Modelo de Clima proposto por Rizzatti.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em bibliografias consultadas.

## 5.2 MODELO PROPOSTO POR SILVA

SILVA (2003) elencou algumas variáveis, visando analisar e pesquisar o clima em instituições de ensino superior, conforme pode ser visto no Quadro 2.

VARIÁVEL	ESPECIFICAÇÃO
<b>Estilo de liderança</b>	A liderança, no ponto de vista de KOLB (1984) representa a disposição dos colaboradores em aceitar a liderança de seus superiores, além de se sentirem livres para assumi-la quando necessário e serem recompensados por uma liderança bem sucedida Já para DAVIS & NEWSTROM (1998), a liderança é o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos, sendo o fator humano que objetiva-se a auxiliar um grupo a identificar para onde está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	MOSCOVICH (1997) argumenta que as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se de forma recíproca e circular, caracterizando assim, um ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características reflete no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.
<b>Comunicação organizacional</b>	A variável comunicação tem como finalidade identificar a percepção dos colaboradores no que tange ao processo de comunicação existente nas instituições. Deste modo, tal fator deve englobar questões associados à maneira como as pessoas percebem como são divulgadas as políticas e as diretrizes da instituição, a transparência e rapidez do processo, a eficiência dos meios utilizados, além da comunicação que há entre os gestores e sua equipe, entre os componentes da própria equipe e entre as diversas áreas funcionais (SILVA, 2003).
<b>Desenvolvimento profissional</b>	AQUINO (1996) argumenta que o desenvolvimento profissional tem como finalidade terminar com a obsolescência do quadro de pessoal, estimulando no ambiente de trabalho, o desejo do público e estimular no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. Para o autor, o propósito do desenvolvimento é conduzir o empregado a treinamento, desenvolvimento e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender, funcionalmente, dentro da organização.
<b>Recompensas</b>	No entendimento de SILVA (2003), o objetivo principal da recompensa é reforçar a motivação dos empregados com o projeto da empresa. Além disso, as recompensa servem para atrair e reter talentos em uma organização. O fator recompensa pode visar também, a identificação quanto à percepção dos funcionários em relação à equidade entre as recompensas, tanto materiais quanto imateriais, oferecidos pela empresa em relação aos esforços despendidos pelos funcionários para a realização de suas tarefas ou atividades.
<b>Apoio logístico</b>	O apoio logístico trata das condições físicas, tais como, máquinas, equipamentos e instalações que são necessárias a fim de que sejam executas as tarefas do trabalho. Desta forma, este elemento objetiva-se a examinar o nível de apoio que a

	instituição provê aos seus colaboradores, no que tange às condições e aos instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, ou seja, mede o grau em que a organização facilita a execução de seus principais trabalhos (SILVA, 2003).
<b>Imagem da instituição</b>	MORGAN (1996) enfatiza que a imagem institucional é consequência da combinação de um adjacente, razoavelmente, abrangente e relevante, de percepções e sentimentos de identidade acerca de distintos fatores e elementos que compõem uma organização. Assim, esta variável busca conhecer as percepções dos funcionários, quanto aos valores institucionais, à ética, ao tratamento dado aos clientes, bem como, à qualidade e à produtividade no ambiente e nos processos de trabalho, e à identificação do sentimento de identidade do trabalhador em relação à instituição.
<b>Processo decisório</b>	Conforme a percepção de SILVA (2003), as mais diversas decisões internas de uma organização são efetuadas dentro de determinados limites de liberdade. Cabe ressaltar que, entre alguns desses limites, aceitos, de modo explícito ou implícito, por seu público interno, destacam-se: os objetivos empresariais, a sua natureza, o contexto sobre o qual atua e sua cultura explícita ou implicitamente por seus membros. Portanto, o fator decisório pode ser considerado um mecanismo de identificação de grau de autonomia que é disposto aos colaboradores, a fim de que realizem suas de suas tarefas, bem como, o nível em que as pessoas sentem-se envolvidas nas decisões estratégicas da instituição.

Quadro 2. Modelo de Clima proposto por Silva.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em bibliografias consultadas.

### 5.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DOS MODELOS DE RIZZATI E SILVA

Para que se pudesse realizar uma comparação entre os fatores de avaliação de clima estabelecidos por Rizzatti (1995) e Silva (2003), elaborou-se o Quadro 3 que apresenta a relação dos mesmos, agrupados conforme sua similaridade, com a abordagem dos autores, ou não.

<b>FATORES</b>	<b>RIZZATTI</b>	<b>SILVA</b>
Imagem Institucional	SIM	SIM
Avaliação Institucional	SIM	-----
Políticas de Recursos Humanos/Desenvolvimento Profissional	SIM	SIM
Apoio Logístico/Organização e condições de trabalho	SIM	SIM
Estrutura Organizacional	SIM	-----
Comportamento das Chefias/Estilo de Liderança	SIM	SIM
Relacionamento Interpessoal	SIM	SIM
Planejamento Institucional	SIM	-----
Autonomia Universitária	SIM	-----
Satisfação Pessoal	SIM	-----
Sistema de Assistência e benefícios/recompensas	SIM	SIM
Comunicação Organizacional	-----	SIM
Processo Decisório	SIM	SIM

Quadro 3. Relação dos Fatores x Metodologia.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Constata-se por meio de observação do Quadro 3, que há alguns fatores que estão presentes nos dois modelos, sendo relacionados a variáveis, tais como, imagem institucional, relacionamento interpessoal e processo decisório. Já outros, são comuns a ambos, porém são utilizadas nomenclaturas diferentes, entretanto, possuem o mesmo sentido, como é o caso de: políticas de RH e desenvolvimento profissional; apoio logístico e organização e condições de trabalho; e sistema de assistência e benefícios e recompensas.

Observa-se também que o modelo de Rizzatti é mais abrangente, deixando apenas de englobar a variável comunicação organizacional, que é de grande valia visto que trata de como os colaboradores percebem a exposição das políticas e culturas da empresa, bem como sua comunicação com a alta gerência. Enquanto que o modelo proposto por Silva, não utiliza variáveis relevantes para o desenvolvimento de uma pesquisa de clima, que são: avaliação institucional, estrutura organizacional, planejamento institucional, autonomia universitária e satisfação pessoal.

Destacam-se, entre esses fatores, a avaliação institucional e a satisfação pessoal, como variáveis de grande relevância não elencadas pela autora. Estas podem ser consideradas as maiores lacunas do estudo de Silva, pois, é primordial que uma pesquisa de clima possa mensurar o grau de satisfação de seu público interno, a fim de perceber o quanto e com o que os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados no ambiente em que atuam. A avaliação institucional, por sua vez, é fundamental, na medida em que realiza um controle de qualidade dos serviços, sendo que por meio deste controle são aprimorados os processos e atividades intrínsecos à organização.

A partir de tal análise verifica-se que uma pesquisa de clima bem estruturada deve envolver mais de uma metodologia. No caso de investigações no setor de instituições de ensino superior, os dois métodos de estudo de clima devem ser usados em conjunto e adaptados a realidade institucional, para que possam, assim, verificar com maior eficiência o clima organizacional.

## **6. CONCLUSÃO**

O embasamento teórico, que serviu de base ao presente artigo e os resultados obtidos com o estudo, permitiram identificar alguns aspectos relevantes sobre a questão do estudo do clima organizacional. A avaliação de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações. Embora a literatura apresente vários modelos disponíveis para o diagnóstico do clima organizacional, não existe um modelo universal que possa ser aplicado em todos os tipos de organizações. Os modelos devem ser desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando, assim, aspectos relacionados com a sua especificidade e com o seu campo de ação.

A comparação entre os modelos de RIZZATTI (1995) e SILVA (2003) possibilitou observar também que, apesar de existir uma grande variação entre o número de variáveis ou fatores que constituem os modelos pesquisados, bem como da nomenclatura dos fatores utilizados para diagnosticar o clima organizacional, verifica-se que determinados fatores são comuns aos dois modelos, já outros são específicos a cada autor. Dessa forma, um instrumento de avaliação de clima em instituições de ensino superior bem estruturado deve utilizar ambos os modelos para um melhor resultado.

Por fim, é importante deixar em aberto a possibilidade de novos estudos que possam auxiliar outros segmentos na realização de pesquisa de clima, bem como se valer de um instrumento mais adaptável as particularidades da organização.

## **7. REFERÊNCIAS**

- AQUINO, C. P. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASPER, G. et al. Um mundo sem universidades? Organização e Tradução de Johannes Kretschmer; João Cezar de Castro Rocha. Rio de Janeiro, RJ: UERJ. 1997.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODA, R. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança, São Paulo: Atlas, 2. ed. 1997.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DAY, M. I. R. de. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1990.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo : Atlas, 1981.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2001.
- KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- KOLB, D. A. et al. Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; HULTS, B. M. An exploration of climates for technical updating and performance. Personnel Psychology. n. 40, p. 539-563,1987.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 4 ed. São Paulo: Atlas 2001.
- LUZ, R. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MEZOMO, J.C. Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade de vida das organizações. Universidade – a busca da qualidade. São Paulo, v.1, n.3, maio/junho 1994.

MILCOVICH, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOROSINI, M; LEITE, D. Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática é possível repensar a universidade? In: SGUISSARDI, V. (Org.). Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior. São Paulo, SP: Autores Associados, p. 123-148, 1997.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

MOTTA, P. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MURPHY JR, P. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. In: MEYER JR, V.; MURPHY, P. (Org.). Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Santa Catarina: Insular, p. 159-171, 2000.

OLIVEIRA, M. A. (Coord.). A dinâmica da mudança: fatos geradores de fatos nas empresas. São Paulo: Nobel, 1995.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. Administrative Science Quarterly. n. 1, 1973.

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

\_\_\_\_\_. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SANTOS, N. M. B. Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisas. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração pela Universidade de São Paulo, 1983.

SARTORI, G.y MORLINO, L. La comparación en las ciencias sociales. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

SCHNEIDER, S., SCHIMITT, C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. Cadernos de Sociologia. Porto Alegre. v. 9, p.49 - 87, 1998.

SCHWARTZMAN, S. O ensino superior no Brasil – 1998. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999.

SILVA, N. T. Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VLASMAN, P. M.; CASTRO L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.

WANDERLEY, L. E. Autonomia universitária e responsabilidade. Folha de São Paulo. p. 3. São Paulo, 12 maio 1986.

WATERS, L. K. et al. Organization climate dimensions and job related attitudes. Personnel Psychology. Washington, 1974.