

Clima Organizacional sob a Perspectiva dos Gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil.

Autoria

Carlos André Corrêa de Mattos - carlosacmattos@hotmail.com
outro/outro

Glenda Maria Braga Abud - glenda.abud@gmail.com
Mestr. e Dout. em Desenvolvimento e Meio Ambiente Urbano/UNAMA - Universidade da Amazônia

Ana Margarida Santiago - anamargos@yahoo.com.br
outro/UNAMA - Universidade da Amazônia

CARLOS HENRIQUE A. MANCEBO - CHAMANCEBO@GMAIL.COM
outro/outro

outro/outro

Caroline Melo Nunes - carolinemelonunes@gmail.com
Mestr e Dout em Admin - PPAD/UNAMA - Universidade da Amazônia

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar o clima organizacional a partir da percepção de gestores de Instituições Federais de Ensino Superior. A metodologia foi exploratória e descritiva, realizada na forma de levantamento com amostragem não probabilística por acessibilidade. A amostra contou com 74 servidores públicos em cargo de gestão e o tratamento de dados foi quantitativo. A análise fatorial revelou três fatores que explicaram 71,67% da variância dos dados e foram denominados como: Imagem e Desempenho Organizacional (32,43%), Cooperação e Integração (22,69%) e Carreira e Oportunidades (16,60%). A análise de agrupamentos classificou os entrevistados em quatro grupos diferenciados, principalmente, pela Cooperação e Integração. Os grupos tiveram diferentes avaliações do ambiente organizacional, contudo 34% dos entrevistados avaliaram o clima como favorável nos três fatores. O estudo permitiu concluir que os gestores analisam o clima sob uma perspectiva estratégica confirmando a visão diferenciada desses profissionais quanto ao clima organizacional.





Clima Organizacional sob a Perspectiva dos Gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil.

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar o clima organizacional a partir da percepção de gestores de Instituições Federais de Ensino Superior. A metodologia foi exploratória e descritiva, realizada na forma de levantamento com amostragem não probabilística por acessibilidade. A amostra contou com 74 servidores públicos em cargo de gestão e o tratamento de dados foi quantitativo. A análise fatorial revelou três fatores que explicaram 71,67% da variância dos dados e foram denominados como: Imagem e Desempenho Organizacional (32,43%), Cooperação e Integração (22,69%) e Carreira e Oportunidades (16,60%). A análise de agrupamentos classificou os entrevistados em quatro grupos diferenciados, principalmente, pela Cooperação e Integração. Os grupos tiveram diferentes avaliações do ambiente organizacional, contudo 34% dos entrevistados avaliaram o clima como favorável nos três fatores. O estudo permitiu concluir que os gestores analisam o clima sob uma perspectiva estratégica confirmando a visão diferenciada desses profissionais quanto ao clima organizacional.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; análise fatorial exploratória; análise de agrupamentos; escores fatoriais; universidades.

1 Introdução

As constantes alterações nas práticas gerenciais, o crescente uso de tecnologias e o aumento da competitividade desencadearam mudanças na participação do capital humano nas organizações. A preocupação com a satisfação com o trabalho (HORA; RIBAS JÚNIOR; SOUZA, 2018), o reconhecimento profissional (SORATTO et al., 2017), assim como as ações de treinamento (MAJEED; SHAKEEL, 2017), além do acompanhamento da qualidade de vida no trabalho (TONGO, 2015) mudaram a realidade organizacional e colocaram os trabalhadores em uma nova perspectiva no horizonte organizacional. Esse processo, que foi iniciado em organizações privadas, alcançou mais recentemente as organizações públicas.

Neste contexto, se insere a preocupação com o clima organizacional. Conforme Litwin e Stringer (1968) pode ser conceituado como um conjunto de propriedades presentes no ambiente de trabalho capazes de influenciar no comportamento dos trabalhadores. Um bom clima organizacional pode ser considerado um estímulo à motivação (BAHRAMI et al., 2016; RUSU; AVASILCAI, 2014), à produtividade e a busca pela qualidade (JAHANI; YAMIN FIROOZ; SIAMIAN, 2015).

As pesquisas de clima organizacional são instrumentos poderosos para fundamentar a escolha de políticas e estratégias organizacionais e, por conseguinte, influenciar no desempenho individual e coletivo (STRINGER, 2002). Na administração pública, as pesquisas de clima ganharam projeção com a valorização do trabalho dos servidores públicos (MÓL et al., 2010) e desde do advento do gerencialismo (SILVESTRE, 2010). Nas pesquisas de clima organizacional, a relação entre os superiores hierárquicos e seus subordinados constitui um dos principais influenciadores para um clima mais ou menos agradável na organização (HOLLOWAY, 2012).

Desta forma, ao considerar a perspectiva dos gestores, esse estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional de instituições federais de ensino na cidade de Belém e assim, responder ao questionamento: quais fatores influenciam na avaliação do clima organizacional, segundo a percepção desses profissionais? O caráter inovador desse estudo está em concentrar a investigação nos gestores de organizações públicas e, assim, expor a percepção do clima organizacional sob a perspectiva desses profissionais. Uma vez que, mesmo sendo considerados



como uma variável independente nos modelos de avaliação de clima organizacional, as chefias não são imunes ao ambiente.

2 Referencial Teórico

2.1 Clima organizacional: conceituação, dimensões e pesquisa.

A avaliação do clima organizacional pode ser diagnosticada sob a forma de pesquisa necessitando de um instrumento capaz de mensurar a percepção do ambiente organizacional. O clima organizacional está em constante mudança, sendo um fenômeno temporal, influenciado pelos parâmetros de importância de cada trabalhador em determinado momento (LUZ, 2012). É também um canal de comunicação entre a organização e as equipes de trabalho, sendo uma forma de *feedback* da realidade da organização.

Isto posto, as pesquisas proporcionam uma análise conjunta do estado de satisfação ou não em relação a diversos aspectos da organização (CODA, 1997), fornecendo informações que possam melhorar a convivência entre a organização e o indivíduo. Tem a propriedade de facilitar a execução das atividades diárias, de servir de suporte para a criação de estratégias que visem a adequação da estrutura e dos termos de convivência entre as pessoas (SALGADO; AIRES; ARAÚJO, 2013). As pesquisas de clima aproximam a organização internamente e podem reforçar laços de compromissos, possibilitam as interações e proporcionam resultados positivos para os trabalhadores e para as organizações (ABREU et al., 2013).

O clima organizacional contribui também para melhorar a imagem da organização no mercado, excede os limites internos e reflete nos tipos de profissionais que a organização consegue atrair (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004). Luz (2012) reforça que, ao mensurar o clima organizacional é possível detectá-lo como bom, prejudicado ou ruim e em diferentes dimensões organizacionais, como por exemplo, instalações, treinamento, reconhecimento pelo trabalho realizado, calor nas relações pessoais, satisfação com o trabalho, salários, benefícios, entre outros.

Kubo et al. (2015) destacam que há uma diversidade de dimensões no estudo do clima organizacional e se, por um lado, há falta de suporte teórico para suportar essas dimensões, por outro, a ausência de dimensões rígidas contribui para adequar as pesquisas a realidade de organização. Coda (1997) recomenda que a investigações de clima organizacional devem iniciar pelas definições operacionais e a seleção das dimensões que serão investigadas. Patterson et al. (2005) indicam que as dimensões do clima organizacional devem atender aos critérios de interesse da organização, considerando preferencialmente dimensões gerais e específicas de cada organização.

2.2 Clima organizacional em instituições de ensino superior

Instituições de Ensino Superior são organizações naturalmente complexas uma vez que reúnem, simultaneamente, atividades como ensino, pesquisa e extensão. Nesse contexto, essas organizações mostram particularidades de ordem estrutural e de funcionamento (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008). Arabaci (2010) destaca que as organizações devem promover comportamentos adequados em seus trabalhadores na condução de maneiras mais eficientes e produtivas de trabalho. Neste cenário, as instituições de educação reúnem aspectos muito diferentes entre a atuação do pessoal acadêmico e administrativo.

A inserção social das instituições de ensino promove singularidades que as diferenciam de outras organizações, conservam seu foco na formação de seres humanos para conviver em sociedade, com direitos, deveres, e no caso das instituições de ensino superior, com



especificidades de ordem profissional e ética, aspecto que aumenta sua complexidade (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

As instituições de ensino revelam uma cultura definida, em grande parte, por suas tarefas e objetivos, se subordinam a um conjunto de normas, regras e estatutos muitos deles com elevada formalidade, rigor e aspectos burocráticos (CAMPOS, 2002). Na década de 1980, Moran e Volkwein (1992) foram pioneiros nas pesquisas com foco no clima organizacional em instituições de ensino. No Brasil, entre os anos de 1995 a 2002, as pesquisas de Rizzatti (2002) se destacaram ao apresentar doze categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras e ao gerar diagnósticos capazes de aperfeiçoar diversos processos das instituições estudadas.

Moro et al. (2012) avaliaram fatores que interferem no clima organizacional de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino, foram obtidos com a utilização de questionários baseados no modelo de Luz (2012). Os resultados revelaram elevado comprometimento e satisfação com o clima organizacional. Apesar disso, havia baixo reconhecimento profissional, dificuldades para a progressão e a remuneração foi considerada insatisfatória. Dentre as pesquisas de clima organizacional realizadas em instituições de ensino Mejías, Reyes e Arzola (2006) desenvolveram estudos baseados em Litwin e Stringer (1968) para gerenciar o ambiente de trabalho na perspectiva da gestão da qualidade.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza uma investigação exploratória na forma de levantamento, a partir da amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento de dados quantitativo (MARTINS; TEÓFILO, 2017). O universo de pesquisa foi formado por servidores públicos de duas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará (IFPA), ambas localizadas na cidade de Belém do Pará, que, exercendo funções de chefia, apresentavam pelo menos um subordinado por ocasião do levantamento. Esses profissionais foram selecionados por acessibilidade, portanto, convidados a participar da pesquisa. Ao final da coleta de dados, foram obtidos 74 questionários de pesquisa válidos.

O levantamento foi feito no próprio local de trabalho dos entrevistados e utilizou o questionário como instrumento de pesquisa que foi composto por duas seções: perfil sociodemográfico dos entrevistados e outra elaborada na forma de assertivas relacionadas com aspectos do clima organizacional, reunidas nas dimensões: comunicação organizacional, imagem organizacional, cooperação, remuneração e recompensa, satisfação com o trabalho, equidade, participação nas decisões, valorização do servidor e modernidade organizacional. As assertivas tiveram respostas na escala do tipo *Likert*, com cinco opções de respostas: 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para não concordo, nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.

No tratamento dos dados foram empregadas técnicas estatística descritiva e multivariada. As técnicas descritivas incluíram a distribuição de frequência, as medidas de dispersão e de tendência central. As técnicas multivariadas foram a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamentos (AA), selecionadas pela capacidade de sumarizar grande volume de dados em reduzido número de fatores e grupos (HAIR et al., 2009) simplificando a interpretação dos resultados. A análise fatorial exploratória é uma técnica multivariada para identificar fatores latentes na criação de indicadores ou dimensões com menor perda de informação possível (FÁVERO et al., 2009).

Os fatores após extraídos foram verificados quanto à consistência interna pelo coeficiente Alpha de Cronbach. Costa (2011) destaca que esse coeficiente é o mais utilizado



nas pesquisas por sua elevada capacidade de mensurar a fidedignidade dos dados. Desta forma, ele possibilita averiguar se as respostas se repetiriam caso o mesmo instrumento fosse aplicado novamente na mesma amostra. Apesar de não existir um padrão para a interpretação do coeficiente, ele é considerado satisfatório quando é superior a 0,600 (HAIR et al., 2009).

Quanto à análise de agrupamentos (*clusters analysis*), ela é uma técnica de análise de dados multivariada que depende muito do conhecimento prévio do pesquisador, pois se caracteriza por ser descritiva, ateorética e não inferencial. Essa técnica utiliza algoritmos e se baseia no cálculo da distância geométrica entre as observações para formar agrupamentos. Ela permite formar grupos homogêneos, reunindo observações ou entrevistados com a maior similaridade possível. Ao final da utilização da técnica os grupos mostram grande similaridade interna e dissimilaridade entre os grupos formados (HAIR et al., 2009).

Neste estudo, a formação dos agrupamentos utilizou procedimento hierárquico aglomerativo, calculado com base na distância euclidiana ao quadrado e o algoritmo de Ward como critério de aglomeração. Segundo esse método, os agrupamentos serão formados pela menor soma dos quadrados, calculada sobre todas as variáveis (FÁVERO et al., 2009). O algoritmo utilizado na formação dos grupos tende a formar agrupamentos semelhantes quanto ao número de integrantes. Na formação dos grupos, foi utilizado o escore fatorial, destaca-se que o escore fatorial é padronizado, portanto, quando calculado para todas as observações, resulta em média zero (0,00) e desvio padrão um (1,00).

4 Apresentação de Resultados

4.1 Perfil dos entrevistados

A amostra foi formada por 74 (100%) gestores de instituições federais de ensino. Quanto à categoria profissional, na maioria, eram professores, com 38 (51%) entrevistados posicionados nessa categoria, com idade média de 42 anos (± 9 anos), sendo 41 (55%) do sexo masculino. Os entrevistados tinham escolaridade elevada: 28 (38%) tinham título de doutorado, 74 (100%) ocupavam cargos efetivos e tinham em média 12 anos (± 9 anos) de experiência profissional, 48 (65%) eram casados e 55 (74%) tinham experiência na iniciativa privada. Os gestores, por ocasião da entrevista, reuniam em média 7 (± 13) servidores sob seu comando e 57 (77%) indicariam a organização como um bom local para trabalhar. Quanto à renda familiar, 34 (46%) dos entrevistados declararam valores entre 9.989 e 17.433,00 reais por mês.

4.2 Análise fatorial exploratória

A matriz de dados mostrou boa adequação para utilização da análise fatorial, mesmo considerando a baixa relação entre o número de observações e de variáveis (1,85). A determinante diferente de zero, o teste KMO calculado em 0,861 e o teste de esfericidade de Bartlett, significativo a 1%, evidenciaram a boa adequação da matriz de dados à técnica da análise fatorial, conforme recomendam Hair et al. (2009) e Fávero et al. (2009). Atendida a etapa inicial, foi feita a extração dos fatores com a utilização do critério do autovalor combinado com o método dos componentes principais e rotação ortogonal Varimax. Foram obtidos três fatores que explicaram 71,67% da variância dos dados. O coeficiente alpha de Cronbach, com valores acima de 0,730, revelou boa consistência interna e a comunalidade superior a 0,681 para todas as variáveis mostrou que os fatores explicaram a maior parte da variância das variáveis (Tabela 1).

O primeiro fator reuniu seis variáveis (V14, V17, V18, V16, V15, V02) e captou a atuação da gestão organizacional. O fator sumarizou aspectos que refletem essencialmente a



preocupação com a atuação da organização perante a sociedade, aos clientes e demais organizações, por esse motivo, o fator foi denominado como **Imagem e Desempenho Organizacional**. O segundo fator, com quatro variáveis (V05, V06, V01 e V03) foi denominado como **Cooperação e Integração**, uma vez que reuniu variáveis que representam um ambiente de trabalho de ajuda mútua e de respeito aos trabalhadores. O terceiro fator, composto por três variáveis (V12, V13, V04) foi denominando como **Carreira e Oportunidades**, uma vez que captou as formas de avaliação do trabalho, a liberdade para executá-lo e a possibilidade de crescimento na estrutura organizacional.

Tabela 1 – Análise fatorial e alpha de Cronbach

Variáveis		Fatores			h2
		1	2	3	
Percebo que a organização em que trabalho tem boa imagem perante a sociedade.	V14	0,860	0,052	0,220	0,792
Noto que os usuários estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela organização.	V17	0,856	0,184	-0,085	0,774
A organização em que trabalho aceita que os servidores escolham as melhores maneiras para realizar seu trabalho.	V18	0,815	0,240	0,230	0,776
Na organização em que trabalho, há justiça na distribuição das tarefas entre os servidores.	V16	0,803	0,131	0,301	0,752
A organização que trabalho é respeitada pelas outras organizações federais.	V15	0,749	0,147	0,301	0,673
A organização em que trabalho se preocupa em inovar em formas de gestão.	V02	0,739	0,267	0,175	0,648
No meu local de trabalho, todos os servidores são tratados com respeito, independentemente do cargo que ocupam.	V05	0,189	0,829	0,076	0,729
Existe cooperação, mesmo que informal, entre meus colegas de trabalho e departamentos da organização.	V06	0,302	0,777	-0,060	0,698
As chefias ajudam os servidores na execução das tarefas.	V01	0,165	0,748	0,241	0,645
Confio nas informações transmitidas pelos meus superiores hierárquicos.	V03	0,035	0,694	0,441	0,677
O trabalho que realizo é avaliado de maneira imparcial por meus superiores hierárquicos.	V12	0,247	0,208	0,780	0,712
Percebo que tenho oportunidades de ser promovido e ascender profissionalmente	V13	0,313	0,044	0,720	0,618
Meus superiores dão liberdade para os servidores expressarem livremente suas opiniões quanto à organização e ao trabalho realizado.	V04	0,117	0,605	0,670	0,828
Autovalores		4,26	2,95	2,16	9,37
Variância Explicada (%)		32,43	22,69	16,60	71,67
Alpha de Cronbach		0,919	0,730	0,758	0,904

Fonte: Pesquisa de campo.

O fator **Imagem e Desempenho Organizacional** explicou 32,43% da variância dos dados e sintetizou uma preocupação típica da atuação gerencial. Nesse sentido, a partir do modelo Luz (2012) reforça ao afirmar que quando as organizações conseguem promover um clima organizacional positivo, é mais provável que elas consigam níveis mais elevados de motivação (RUSU; AVASILCAI, 2014).

A influência do clima no desempenho foi estudada por Stringer (2002) no Modelo de Desempenho Organizacional, segundo o qual a motivação e o desempenho individual e do grupo seriam o resultado de um amplo conjunto de forças, internas e externas que atuando na cultura e no clima organizacional seriam capazes de influenciar no desempenho da organização como um todo. Holoway (2012) ao estudar a relação entre clima e liderança compreende que os trabalhadores são o principal ativo organizacional e que os líderes têm grande influência na percepção, emoções, moral, atitudes e comportamento dos trabalhadores contribuindo para um clima positivo no ambiente de trabalho.



O fator **Cooperação e Integração** explicou 22,69% da variância e refletiu questões internas do ambiente de trabalho, a articulação entre os trabalhadores e as unidades de trabalho, como também aspectos relativos ao tratamento respeitoso entre aos trabalhadores, a solidariedade prestadas pelas chefias na realização da tarefa, a credibilidade, as informações de superiores hierárquicos e integração entre departamentos identificada no modelo de Luz (2012).

Os estudos de Coda (1997) confirmam que o ambiente de trabalho e as formas de convivência experimentada pelos trabalhadores, contribuem para a harmonia no ambiente de trabalho. Assim como atuam como facilitador na execução das tarefas, no cumprimento das ordens e na adequação dos relacionamentos entre as diversas áreas da organização (departamentos) promovendo um clima organizacional de aceitação e de boa convivência (SALGADO; AIRES; ARAÚJO, 2013). Rusu e Avasilcai (2014) seguem a mesma linha ao colocarem em foco que a colaboração influencia positivamente na melhoria de performance, uma vez que os trabalhadores valorizam os comentários positivos de colegas e superiores.

O fator **Carreira e Oportunidades** explicou 16,60% da variância dos dados e evidenciou a avaliação imparcial pelo trabalho realizado, o fator captou os mecanismos que possibilitam as promoções, a evolução na hierarquia da organização e a liberdade de expressão quanto a organização e as tarefas. No entanto, nos estudos Moro et al. (2012) apesar de revelarem conformidade em relação ao clima organizacional retratam uma certa dificuldade no tratamento das questões de reconhecimento profissional na progressão de carreira e na compensação salarial.

4.3 Análise de agrupamentos

A análise de agrupamentos foi feita tomando por base o valor dos escores fatoriais calculados pelo método da regressão. Destaca-se que os escores medem posições relativas e quando calculados para toda a amostra resultam em média 0,00 (zero) e desvio padrão 1,00 (um). Desta forma, a interpretação dos agrupamentos deve basear-se nesses valores, quanto mais as médias dos agrupamentos se distanciarem de zero maior será a satisfação ou importância do fator, se o sinal for positivo ou ao contrário, insatisfação ou baixa importância se o sinal assumir valor negativo. Ao final do processo aglomerativo foram identificados quatro agrupamentos com respectivamente, 9 (12%), 25 (34%), 28 (38%) e 12 (16%) integrantes.

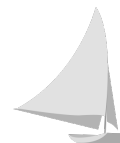
Tabela 2 – Teste de Kruskal-Wallis com post-hoc Bonferroni

		Fator 1	Fator 2	Fator 3
Kruskal-Wallis (qui-quadrado)		40,10	50,70	17,38
P-valor		<0,01	<0,01	<0,01
Comparação Múltipla	Grupo 1 vs. Grupo 2	<0,01	<0,01	NS
	Grupo 1 vs. Grupo 3	<0,01	NS	<0,01
	Grupo 1 vs. Grupo 4	NS	<0,01	<0,01
	Grupo 2 vs. Grupo 3	NS	<0,01	<0,10
	Grupo 2 vs. Grupo 4	<0,01	NS	<0,10
	Grupo 3 vs. Grupo 4	<0,01	<0,01	NS

Legenda: NS=não significativo; Fator 1 = Imagem e Desempenho Organizacional; Fator 2 = Cooperação e Integração; Fator 3 = Carreira e Oportunidades.

Fonte: Pesquisa de campo.

Na interpretação dos agrupamentos, as médias dos escores que se posicionaram entre 0,000 e 0,500 foram consideradas baixas; entre 0,501 e 1,000, intermediárias; e acima de 1,001, elevadas. Os agrupamentos foram testados para verificar se estavam corretamente classificados e qual fator diferenciava mais os agrupamentos. Esse procedimento foi feito com o teste não



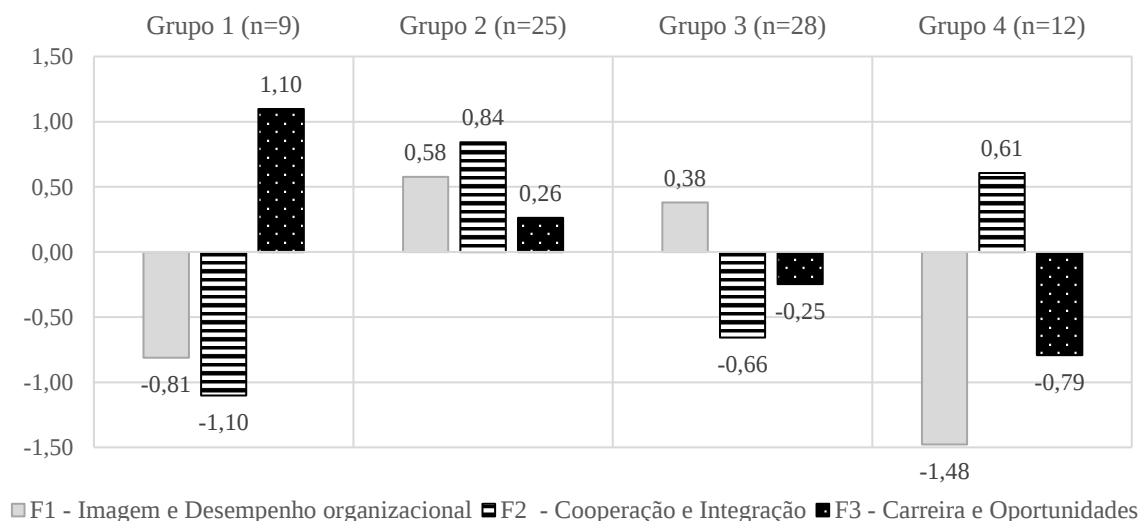
paramétrico de Kruskal-Wallis combinado com o post-hoc de Bonferroni. Os resultados revelaram que o fator **Cooperação e Integração** foi o que mais influenciou na formação dos agrupamentos ($\chi^2 = 50,70$, sig<0,01) e que, de maneira geral, os agrupamentos estavam corretamente classificados com resultados significativos entre 1 e 10% (Tabela 2).

Quanto as características dos grupos (Figura 1), o Grupo 1 foi o menor agrupamento da pesquisa, pois reuniu apenas 12% (9) dos entrevistados. Neste grupo, os gestores avaliaram negativamente a Imagem e Desempenho Organizacional, Fator 1, que obteve escore médio de $-0,81(\pm 0,67)$ e a Cooperação e Integração com $-1,10 (\pm 0,80)$ percebida como ainda mais prejudicial ao clima organizacional que a Imagem e Desempenho Organizacional. Contudo, esse grupo foi o que reuniu os entrevistados que fazem a melhor avaliação da Carreira e Oportunidades, com média de $1,10 (\pm 0,92)$ para os escores desse fator. Destaca-se que não foram identificadas diferenças socioeconômicas entre os grupos.

O Grupo 2, destacou-se como o segundo mais numeroso da pesquisa com 34% (25) dos entrevistados. Ele se caracterizou pelas avaliações positivas para todos os fatores, sendo o grupo que manifestou as melhores avaliações para a Imagem e Desempenho Organizacional e para a Cooperação e Integração, ambos com escores positivos de $0,58 (\pm 0,63)$ e $0,84 (\pm 0,31)$ respectivamente. Entretanto, esse grupo percebeu fracamente as possibilidades de Carreira e Oportunidades com escore de $0,26 (\pm 0,70)$.

O Grupo 3, foi o mais numeroso da pesquisa com 38% (28) dos entrevistados. Esse grupo não considerou que a Cooperação e Integração e as possibilidades de Carreira e Oportunidades fossem aspectos favoráveis ao clima organizacional, uma vez que os escores foram negativos, $-0,66 (\pm 0,68)$ e $-0,25 (\pm 0,73)$. A única avaliação favorável nesse grupo, porém com baixa intensidade, foi a Imagem e Desempenho Organizacional obteve escore de $0,38 (\pm 0,63)$.

Figura 1 – Características dos agrupamentos com base nos escores fatoriais.



Fonte: Pesquisa de campo.

O Grupo 4, reuniu os 16% dos entrevistados com a pior avaliação da pesquisa para a Imagem e Desempenho Organizacional ($-1,48 \pm 0,67$), revelando um aspecto muito prejudicial ao clima. Outra avaliação negativa coube à possibilidade de Carreira e Oportunidades obteve escore de $-0,79 (\pm 1,30)$. Entretanto, mesmo considerando esses aspectos o Grupo 4 percebeu



como positiva a Cooperação e Integração que foi considerada favorável ao clima organizacional com escore médio de 0,61 ($\pm 0,84$).

5 Considerações Finais

O objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional de instituições federais de ensino na cidade de Belém a partir da avaliação dos gestores de IFES no estado do Pará. O resultado da investigação revelou profissionais experientes com alta escolaridade e que recomendam suas instituições como um bom lugar para trabalhar. A análise fatorial apresentou boa adequação aos dados e possibilitou identificar três fatores: Imagem e Desempenho Organizacional; Cooperação e Integração e Carreira e Oportunidades.

Os fatores mostraram questões típicas da atuação estratégica de competência dos gestores, revelando a avaliação do clima organizacional com dimensões específicas. Nesse sentido, os resultados mostraram as chefias como uma variável independente, considerando que os gestores não são imunes ao clima organizacional. Desta forma, os gestores desempenham influência no clima organizacional, especialmente, na relação instituição e servidores, pois atuam diariamente para possibilitar a conexão dos interesses organizacionais e dos trabalhadores.

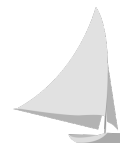
A análise de agrupamentos classificou os entrevistados em quatro grupos, observou-se que o grupo 2 (34%) foi o único a considerar positivamente os três fatores identificados no estudo para formação do clima organizacional. Já para os demais grupos, constatou-se diferentes comportamentos para os fatores (grupo 1, 3 e 4). Diante disto, para um determinado grupo o fator revelou-se prejudicial ou positivo para o clima organizacional, os referidos grupos não apresentaram uniformemente o desempenho dos três fatores. Como sugestão, as políticas de gestão de pessoas poderiam estabelecer melhor os objetivos organizacionais e comunicá-los com maior clareza, reduzir barreiras que dificultam ações mais integradas entre os servidores e as unidades e proporcionar para o trabalho um bom clima organizacional.

Referências

- ABREU, N. R.; BALDANZA, R. F.; ALMEIDA, N. H. S.; SILVA, E. S.; Comunicação e os Fatores Externos Intervenientes no Clima Organizacional em um Hospital Universitário. **Qualitas Revista Eletrônica** v. 14, n. 1, 2013.
- ARABACI, I. B. Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate: sample of educational faculty of Firat University. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 4445-4450, 2010.
- BAHRAMI, M. A.; BARATI, O.; GHOROGHCHIAN, M.; MONTAZER-ALFARAJ, R.; EZZATABADI, M. R. Role of organizational climate in organizational commitment: the case of teaching hospitals. **Osong Public Health Res Perspect**, n. 7, v. 2, p. 96-100, apr. 2016.
- CAMPOS, K. C. L. Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária. **Psicologia Escolar e Educacional**, n. 2, v. 6, p. 123-131, dez. 2002.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



- HAIR, J. F. Jr; BLACK, W. C.; BABIN, J.; ANDRESON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- HOLLOWAY, J. B. Leadership Behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organizational. **Emerging Leadership Journeys**, v.5, n. 1, p. 9 -35. 2012.
- HORA, G.P.R.; RIBAS JÚNIOR, R.; SOUZA, M. A. Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 971-986, abri. / jun. 2018.
- JAHANI, M. A.; YAMINFIROOZ, M.; SIAMIAN, H. The regression model of Iran libraries organizational Climate. **Mater Sociomed**, n. 27, v. 5, p. 342-346, oct. 2015.
- KUBO, E. K. de M.; CASTRO, D. G.; NUNES, V. D.; THIAGO, F. Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 1, p. 35-54, jan. /jul., 2015.
- LANER, A. dos S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- LITWIN, G.H; STRINGER, R.A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- MAJEED, A.; SHAKEEL, S. Importance of training and development in the workplace. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, v. 8, n. 1, p. 498-504, apr. 2017.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MEJÍAS, A. A.; REYES S. O.; ARZOLA, H. M. Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. **Universidad, Ciencia y Tecnología**, v. 30, n. 38, p. 55-61, jun. 2006.
- MÓL, A. L. R.; FERNANDES, A. S.; TINÔCO, D. S.; BORGES, D. F.; ALLOUFA, J. M. L.; ARAÚJO, M. A. D. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.
- MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, n. 1, v. 45, p. 19-47, 1992.
- MORO, A. B. ; BALSAN, L. A. G. ; COSTA, V. M. F. ; COSTA, V. F. ; SCHETINGER, M. R. C. Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico- Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. In: **ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governo**, 2012, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2012.
- PATTERSON M. G.; WEST M. A.; SHACKLETON V. J.; DAWSON J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS S.; ROBINSON, D. L.; WALLACE, A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, n. 26 p. 379-408, apr. 2005.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2001. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.
- RUSU, G.; AVASILCAI, S. Linking human resources motivation to organizational climate. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, n. 124, p. 51-58, mar. 2014.
- SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G. Clima Organizacional: Um Estudo de uma Superintendência Estadual de Um Banco Múltiplo. **Tekhne e Logos**, n. 1, v. 4, p. 50 - 64, ago, 2013.
- SILVESTRE, H. C. **Gestão pública: modelos de prestação no serviço público**. Lisboa: Escolar, 2010.



SORATTO, J.; PIRES, D. E. P.; TRINDADE, L. L.; OLIVEIRA, J. S. A.; FORTE, E. C. N.; MELO, T. P. Insatisfação no trabalho de profissionais da saúde na estratégia saúde da família. **Texto e Contexto em Enfermagem**, Florianópolis, v. 26, n. 3, p. 1-11, out. / dez. 2017.

STRINGER, R. A. **Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect**. New Jersey: Prentice Hall, Upper saddler, 2002.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. **Gestão de instituição de ensino**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

TONGO, C. I. Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the Nigerian Society. **Journal os Business Ethics**, v. 126, n. 2, p. 219-233, jan. 2015.