



21 a 24 de setembro de 2016

ISSN: 2358-1786

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA APLICAÇÃO NA REALIDADE DISTINTA DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL GLOBAL

Andrei Mikhailov
Flávia Luciane Scherer
Daiane Campos
Ismael Alan Halberstadt

Resumo: O presente artigo é resultado de uma pesquisa de clima organizacional realizada em uma organização estudantil global, que trabalha com o intercâmbio e com o desenvolvimento de liderança. O estudo compreendeu análise de diversos fatores, entre estes o grau de comprometimento, a comunicação, o relacionamento com liderança. Visando aprofundar o estudo de clima organizacional, foi feita comparação entre percepções de funcionários, gerentes e diretores da organização. Também, houve coleta de dados secundários junto aos gestores, envolvendo conhecimentos sobre processo seletivo, ambientação dos integrantes e carga de trabalho. Com a compilação dos dados foi possível identificar os fatores de maior pontuação, como relacionamento com liderança, e os aspectos a serem aprimorados, como foi o caso da comunicação interna. A aplicação da correlação de Pearson permitiu identificar correlação positiva da força média entre percepção acerca da valorização profissional com 6 fatores estudados. Com isso, foi possível obter o panorama geral do clima organizacional da organização global estudada.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organização. Organização estudantil. Organização global. Correlação de Pearson.

Organizational Climate Research: a Research in a Specific Reality of Global Student Organization

Abstract: This article is the result of an organizational climate research conducted on a global student organization, which works with the exchange and leadership development. The study included analysis of several factors, among them the degree of commitment, communication, relationships with leadership. Aiming to make deeper the study of organizational climate was made comparison between perceptions of employees, managers and directors of the organization. Also, there was secondary data collection with the managers, involving knowledge of the selection process, members training and workload. With the compilation of the data it got possible to identify the most high-valued factors such as relationship with leadership, and the aspects to be improved, as was the case of internal communication. The application of the Pearson correlation identified positive correlation of average force of perception of professional development with 6 of the studied factors. Thus, it was possible to obtain the overview of the organizational climate of the studied global organization.

Keywords: organizational climate research, student-driven organization, global organization, Pearson correlation.

Introdução

O investimento no capital humano tornou-se uma necessidade competitiva para as organizações, transformando-se em um de seus principais ativos estratégicos, imprescindível para o adequado funcionamento da organização. A concorrência tem sido cada vez mais acirrada não somente pelos potenciais consumidores, mas pelos talentos das quais a organização precisa para alcançar seus objetivos. Martins (2008) reforça que devido às rápidas mudanças ocorridas nos últimos anos as empresas têm buscado cada vez mais conhecer a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar de que maneira trabalhadores expostos a uma série de estímulos, advindos da organização e do trabalho, tem percepções semelhantes acerca de aspectos importantes da vida organizacional. Para Assumpção e Ribas (2014) o funcionamento eficiente de uma empresa depende das atividades realizadas pelas pessoas que a compõem, por isso a importância em pesquisar como estas pessoas sentem-se diante dos fatores internos e externos presentes no ambiente de trabalho. Desta forma o sucesso da organização passa a depender da capacidade da mesma em lidar com a motivação, cooperação e boa vontade de seus integrantes, de modo que os mesmos sejam aproveitados em benefício do todo, por meio da criação de condições de trabalho que permitam a realização do potencial das pessoas. Assim as organizações do terceiro setor, ou ainda, organizações sem fins lucrativos enfrentam desafios semelhantes aos desafios empresas comerciais. Entretanto, algumas dificuldades encontradas por essas organizações são ainda maiores em comparação com as empresas comerciais.

Muitas vezes a saída de um funcionário do emprego está associada à perda de renda fixa, possibilidade de ficar desempregado, entre outros motivos. Enquanto funcionário de uma empresa comercial é remunerado financeiramente por suas atividades, a realização pessoal e paixão pelo trabalho realizado são muitas vezes principais benefícios obtidos por um voluntário. Com isso, o custo de sair de um trabalho voluntário é frequentemente muito inferior ao custo de sair de um emprego remunerado. Este é um os motivos que torna a retenção de talentos por parte das organizações do terceiro setor tão complicada. Especialmente nessas organizações, as quais dispõem de reduzidos recursos financeiros e tecnológicos, ao contrário do que a maioria acredita, não basta apenas dispor de recursos e estruturas, mas sim é necessário pensar nos seus colaboradores, os quais são partes fundamentais nesse processo. No caso das organizações do terceiro setor formadas por estudantes universitários, a situação é ainda mais difícil, pois a duração de um curso de graduação é limitada e há outras oportunidades, como fazer um estágio remunerado, ser

bolsista de projeto de pesquisa ou projeto de extensão, assim como a concorrência de outras organizações sem fins lucrativos.

Para que a organização do terceiro setor prospere esta precisa estar atenta às percepções dos voluntários que ali trabalham. Sendo assim, conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel, um desafio gerencial essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de serviços prestados (Luz, 2003).

O termo “clima” é frequentemente usado para expressar sentimento de mal ou bem-estar que indivíduos enfrentam no dia-a-dia do trabalho. Luz (2003) afirma que o clima de uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõe, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como as relações estabelecidas entre os agentes organizacionais. O clima organizacional exerce influência direta na satisfação dos membros, pois ele é o resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização. Para Coda (1998), o clima organizacional consiste na caracterização da imagem que os indivíduos que formam a organização possuem acerca dos aspectos fundamentais e dos traços que estão em vigor em dado momento. O estudo do clima disponibiliza indicadores sobre numerosas variáveis que permitem obter uma visão geral da organização e de seus relacionamentos com funcionários. De acordo com Bispo (2006) pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura e que busca problemas reais na gestão de recursos humanos da organização.

Com isso, a análise, o diagnóstico, as sugestões, obtidos por meio da aplicação da pesquisa se tornam instrumentos essenciais para garantir o sucesso de programas voltados tanto para a melhoria da qualidade quanto para a adoção de políticas internas. Atrelado a isso, a sua maleabilidade torna possível a implementação de ações que busquem a melhoria do ambiente de trabalho, em condições subjetivas e objetivas, consistindo em uma ferramenta essencial da gestão de pessoas e para o desenvolvimento das organizações. Por meio da avaliação do clima é possível conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes. Também é possível promover ações para que as falhas sejam corrigidas e os fatores positivos reforçados. Neste sentido Bispo (2006) demonstra que nível de clima organizacional favorável promove alta integração entre funcionários e empresa, motiva, apresenta forte dedicação, além da alta retenção de talentos. Assim, é reiterada a imperativa da gestão de clima organizacional:

É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho, e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa (LUZ, 2003, p. 14).

Dentro deste contexto, a avaliação do clima organizacional surge como um instrumento que permite à organização avaliar a realidade interna ao identificar os pontos que influenciam os integrantes. Com isso, tornou-se importante analisar o clima organizacional de uma das maiores organizações do terceiro setor da cidade.

1 Referencial teórico

Abaixo estão apresentados alguns conceitos relacionados ao tema do artigo, dentre os quais o clima organizacional, a pesquisa de clima organizacional e organizações sem fins lucrativos.

1.1 Organizações sem fins lucrativos

A organização apresentada neste trabalho trata-se de uma organização sem fins lucrativos, ou seja, caracteriza-se como uma organização de terceiro setor. Segundo Fernandes (1997) tal setor diferencia-se por não possuir iniciativa pública mas privada, beneficia aos envolvidos sem gerar lucros para a organização. Segundo o autor este setor busca fazer contrapontos das ações do governo, ou melhor, de demandas latentes que nem o governo, nem o setor privado conseguem suprir, preenchendo assim, possíveis lacunas e falhas de mercado. Justifica-se deste modo, que o terceiro setor não busca substituir ações governamentais ou de mercado, mas sim complementar possíveis falhas dos mesmos.

No Brasil entidades sem fins lucrativos, caracterizadas conforme descrito pelo Fernandes (1997), seguem um regime tributário diferenciado. Embora partam de princípios não estatais, as mesmas não se equiparam de forma tributária a maioria das empresas privadas, sendo assim, são isentas de tributações de impostos como escrito no Artigo 150 da Constituição Federal (1988).

Montaño (1999) tece considerações sobre algumas características do Terceiro Setor, tais como o fortalecimento da sociedade civil, a diminuição do poder estatal, criação de espaço alternativo para a produção e consumo de bens e serviços, estímulo os laços de

solidariedade local, a compensação de políticas sociais abandonadas pelo estado e uma fonte de ocupação para profissionais.

Quanto a sua ação, segundo Andrade (2016) descreve-se como:

Sua ação se dá na forma da ação planejada e da persuasão de pessoas físicas e jurídicas, das instâncias dos governos e das empresas, e seu financiamento vem dessa persuasão, da concretização de acordos bi ou polilaterais na sociedade civil, com o Estado ou com empresas (locais, nacionais ou internacionais), geralmente por meio de projetos estruturados (ANDRADE, 2016, p. 95).

Com isso, para que organização possa ser bem gerenciada e produzir impacto ainda maior na sociedade, torna-se importante estar atento às pessoas que fazem parte desta.

1.2 Clima Organizacional

O clima da organização pode afetar os indivíduos que fazem parte dela, em vista que a organização pode contribuir para a falta de capacidade dos trabalhadores para lidar com o ambiente em que estão inseridos. "Pode ocorrer, portanto, que o clima organizacional venha constituir, em certos casos, um elemento dificultador do envolvimento dos empregados nos programas de gestão" (GIL, 2012, p. 272).

Há casos em que a organização tem certeza de que ela oferece a seus funcionários um nível de relacionamento superior a que as outras ofertam, porém de nada adianta, se os indivíduos têm percepção distinta. O importante é saber o que os funcionários sentem, e a partir disso gerenciar o conhecimento (GIL, 2012).

Para Ferreira (2013) o clima é a percepção do ambiente organizacional em que o trabalhador esta inserido, isso impacta na satisfação com o trabalho, com as relações interpessoais e até mesmo com a assiduidade Os indicadores são utilizados com o objetivo obter sinais concretos sobre a qualidade do clima, o quanto ele é bom ou não. (FERREIRA, 2013).

Segundo Chiavenato (2015, p. 142) "O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização." Os indivíduos estão constantemente engajados em ajustar as situações para satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio emocional. Isto é definido como um estado de ajustamento em que o indivíduo está continuamente buscando satisfazer, não somente suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também satisfazer as necessidades de pertencer a um grupo social, de estima e de auto realização. Em caso negativo, quando o individuo não satisfaz essas necessidades, ele

passa por problemas de ajustamento. Tendo em vista que a satisfação dessas necessidades cabe a terceiros, em especial daqueles que estão em hierarquia superior nas organizações, é importante para a administração compreender a natureza do desajustamento e ajustamento dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2015).

1.3 Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)

Neste contexto, somente por meio de uma adequada pesquisa de clima organizacional é possível verificar o atual ambiente em que os colaboradores estão inseridos. Para Chiavenato (1999, p. 440) “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação neste contexto”.

A pesquisa de clima organizacional está diretamente ligada com a identificação da satisfação dos funcionários (GIL, 2012). Para Ferreira (2013) a pesquisa de clima de uma organização é um dos instrumentos que pode ser utilizado com o objetivo de verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização. O autor explica que:

Trata-se de uma análise do ambiente organizacional, em seus diversos aspectos, de acordo com os funcionários da empresa. É uma ferramenta fundamental, pois, por meio dela, é possível detectar o grau de satisfação dos funcionários em um dado momento em relação a diversos aspectos e verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização (FERREIRA, 2013, p. 71).

Ferreira (2013) adverte que se a pesquisa de clima organizacional for aplicada, e nada for feito com os resultados, os funcionários poderão passar a ver a empresa com desconfiança, pois a organização criou expectativas e não as concretizou.

2 Método

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada em uma das filiais de uma organização estudantil global, atualmente presente em praticamente todos os continentes e com mais de 50 mil integrantes. O local da filial é na cidade de Santa Maria, localizada no interior do Rio Grande do Sul, com população de 261 mil habitantes (IBGE, 2012). Apesar de porte reduzido a cidade possui pelo menos 29 mil estudantes universitários (Santa Maria em Dados, 2016) e apresenta um vasto mercado de competição por novos talentos por parte das mais diversas organizações sem fins lucrativos. A organização, apelidada de *Alpha*, foi

fundada na Europa há mais de 50 anos e tem como seu principal objetivo promover uma maior compreensão entre os povos por meio do desenvolvimento de liderança nas pessoas e realização de intercâmbios entre as nações, tanto culturais quanto profissionais. A *Alpha* atua com uma rede de escritórios, hoje em número superior a 700, cada um dos quais é vinculado a uma universidade local. Com isso, para fazer parte da organização é necessário estar vinculado a uma instituição de ensino superior como estudante, ou então ter finalizado graduação há no máximo dois anos. O escritório estudado é conhecido como um dos maiores e melhores escritórios da *Alpha* da América Latina segundo o *ranking* divulgado pela própria organização. Com intuito, de fazer os leitores compreenderem melhor os resultados da pesquisa, torna-se importante descrever alguns aspectos gerenciais da organização.

O método escolhido foi a pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, aplicada por meio de um questionário estruturado virtual. Este constituído de 53 questões, sendo 46 de escala likert (1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = quase sempre, 5 = sempre). O instrumento de coleta de dados inicialmente utilizado estava validado, porém teve de sofrer pequenas modificações. Além de adição de perguntas para atender as necessidades da *Alpha*. Para analisar o questionário elaborado aplicou-se inicialmente um piloto do questionário, o qual foi impresso e aplicado com aproximadamente 12 integrante da organização. Foram avaliados 16 fatores, referente tanto ao clima organizacional quanto a motivação. Entre fatores utilizados, pode-se destacar seguintes: autonomia, responsabilidade, realização pessoal e profissional, quantidade e qualidade do trabalho, comunicação, relacionamento com liderança, relacionamento interpessoal e valorização profissional. Além disso, foram utilizados dados internos da organização, como, manual de descrição de cargos, manual de membro novo e conversas com diretores como ferramenta para obtenção de maiores informações. Logo antes da aplicação da pesquisa optou-se por executar, durante o período de uma semana, a sensibilização junto aos integrantes do escritório para posteriormente, o questionário ser aplicado durante uma semana. Com isso, o total do período de sensibilização e aplicação abrangeu período entre 11 e 23 de junho. A seguir estão demonstrados os resultados obtidos.

2.1 Integrantes da organização

O escritório possui estudantes de diversas áreas. Porém, estudantes dos cursos de engenharia, administração, relações internacionais e psicologia constituem a grande maioria dos integrantes do escritório localizado em Santa Maria. *Alpha*, assim como muitas

organizações sem fins lucrativas, possui *turn-over* elevado, com isso, em média a permanência de cada integrante na organização raramente supera um ano. No escritório local, integrantes da organização podem se candidatar a diversas funções, sendo que todas estas podem ser divididas três níveis hierárquicos: funcionário, gerente e diretor. Toda área da organização é liderada por um diretor, em conjunto com 2 ou 3 gerentes. Na época da realização de pesquisa o escritório era constituído por 7 departamentos, os quais estão listados a seguir: departamento de gestão de talentos, departamento financeiro, departamento de comunicação e quatro departamentos de operações, divididos conforme tipo de intercâmbio estudantil trabalhado.

2.2 Processo seletivo

O processo seletivo é realizado 2 ou 3 vezes ao ano conforme necessidade da organização. Ainda assim, há pelo menos duas grandes seleções de novos integrantes a cada ano. Após seleção, o integrante passa por um intenso treinamento durante período de 2 à 3 meses. Neste período, primeiro participa da introdução na organização, realizada no local previamente reservado, durante um ou dois dias, marcada pela grande quantidade de treinamentos. Também, nesta atividade é buscada forte integração com membros mais antigos da *Alpha*, por meio de jogos, dinâmicas e atividades vivenciais ao ar livre. Após a integração membros realizam tarefas simples, acompanhados por integrantes mais experientes.

2.3 Desenvolvimento de liderança

A *Alpha* utiliza diversas ferramentas no desenvolvimento de competências de lideranças dos membros. Destacam-se, entre estas, oportunidade de receber *coaching* de um integrante mais experiente, de ter um mentor, participar de grupos de aprendizagem ou de eventos da organização, locais, nacionais e internacionais, assim como a de realizar um intercâmbio. O ambiente de aprendizagem proporcionado pela *Alpha* é reforçado pela presença de estudantes de outros países, que participam das mais diversas atividades do escritório local. Junto a isso, *feedback* como meio de desenvolvimento das competências é fortemente trabalhado pelos integrantes de todos os cargos.

Ressalta-se que o artigo não visa expor respostas para todas as perguntas contidas no questionário: ao invés disso, foca em investigar aspectos mais importantes para a organização,

tais como: exercício de liderança, realização pessoal e profissional, comunicação interna e motivação.

3 Análise dos resultados

A análise de resultados é dividida em 2 seções: primeiramente, é apresentado o perfil dos respondentes, como sexo, tempo na organização, cargo e posteriormente são apresentados resultados e a análise dos fatores de destaque. Ressalta-se que objetivo deste tópico não se trata de apresentar a totalidade de resultados obtidos, mas sim de expor pontos mais importantes, em especial aqueles que exigem atenção especial, e trabalho em cima dos quais trará maiores benefício para organização *Alpha*. A seguir pode-se visualizar o perfil dos respondentes.

3.1 Perfil dos integrantes

Ao todo, 83 integrantes do escritório responderam o questionário, o que corresponde a 85,56% do total. Indivíduos de sexo feminino totalizaram 54,22% dos respondentes, enquanto do masculino 45,78%.

Questionados quanto ao nível hierárquico na organização, 7 integrantes responderam que estão no cargo de diretor, 18 integrantes no cargo de gerente e 58 no cargo de funcionário, sendo este último o único em que não se obteve respostas de 100% da população. Já o tempo de permanência na organização variou de até 3 meses para mais de 13 meses. Vale ressaltar que a utilização de escala de tempo segmentada se deu a necessidade de atender ao curto período de permanência na organização por parte dos estudantes na *Alpha*. A Tabela 1 demonstra a porcentagem de respondentes por tempo de permanência na organização.

Tabela 1 – Tempo de permanência na organização

Tempo	Porcentagem de respondentes (%)
Até 3 meses	42,68
De 4 à 6 meses	17,07
De 7 à 9 meses	15,85
De 10 à 12 meses	8,54
1 ano e 1 mês ou mais	15,85

Fonte: elaboração própria

Vale ressaltar, que há menos de 3 meses antes da aplicação da pesquisa, foi realizado processo seletivo, com isso, justifica-se elevada parcela de participação de novos membros no total de integrantes.

Abaixo estão apresentados resultados mais importantes para fatores de clima organizacional estudados.

3.2 Análise dos fatores

Nesta seção está apresentada análise dos fatores como autonomia, responsabilidade, realização pessoal e profissional, quantidade e qualidade do trabalho, comunicação, relacionamento com liderança, relacionamento interpessoal e valorização profissional:

- Autonomia

Observa-se que, conforme Tabela 2, tanto funcionários quanto gerentes e diretores possuem bastante autonomia para execução de tarefas na organização: 70,69% dos membros afirmam possuir sempre ou quase sempre a liberdade para fazer tarefas da forma que consideram melhor.

Tabela 2 – Autonomia no trabalho

Cargo	Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma que considero melhor	Organização exige um procedimento rígido para a execução das minhas atividades e funções
Funcionário	3,81	3,03
Gerente	4,05	2,94
Diretor	4,42	2,43

Fonte: elaboração própria

Já no caso dos diretores, tal liberdade aumenta ainda mais, para 100% dos respondentes. Por outro lado, quando questionados se a organização exige procedimentos rígidos para execução das atividades, somente 29,31% dos membros afirmaram que isso acontece quase sempre ou sempre, aparentemente corroborando sua opinião na questão anterior. No caso dos gerentes, tal proporção baixa para 16,67%, e com os diretores deixa de existir.

Conclui-se então que, independentemente do cargo, maior parte dos membros da organização acredita possuir considerável liberdade para executar o trabalho da forma que consideram melhor. Observa-se, também, que quanto mais alto o cargo do funcionário, maior a sua percepção da autonomia.

- Responsabilidade

Conforme a Tabela 3 verifica-se a elevada responsabilidade para todos os cargos avaliados: 80,04% dos membros, 77,78% dos gerentes e 100% dos diretores consideram-se comprometidos com atividades da organização sempre ou quase sempre.

Tabela 3 - Responsabilidade

Cargo	Busco desempenhar meu trabalho obtendo resultados melhores do que aqueles exigidos pela organização	Me considero comprometido com atividades da organização
Funcionário	4,00	4,16
Gerente	3,94	4,17
Diretor	4,00	4,29

Fonte: elaboração própria

Quanto ao desempenho de tarefas exigidas pela organização, 74,14% dos membros, 66,66% dos gerentes e 71,43% dos diretores afirmam tentar fazê-las melhor do que exigido sempre ou quase sempre. Não há diferenças consideráveis de médias para critério responsabilidade entre níveis hierárquicos. Resultados obtidos são bastante positivos, e ressaltam compromisso de voluntários com a organização. Realização pessoal e profissional

Com isso, em função de não haver um vínculo financeiro entre a organização e o voluntário, tal variável se torna ainda mais importante. Abaixo seguem resultados obtidos para o fator:

- Realização pessoal e profissional

Tabela 4 – Realização pessoal e profissional

Cargo	Estou satisfeito com meu cargo	O trabalho na organização me proporciona um sentimento de realização profissional:	O trabalho na organização me proporciona um sentimento de realização pessoal
Funcionário	3,78	3,69	3,84
Gerente	4,33	4,06	4,28
Diretor	4,14	3,71	4,00

Fonte: elaboração própria

Entre funcionários, verifica-se que maior parte, 65,52% está satisfeita com o cargo sempre ou quase sempre, e 29,31% - às vezes e 5,17% - raramente. Por outro lado, em especial entre gerentes tal parcela baixa muito, com apenas 11,11% afirmando se sentirem satisfeitos às vezes, sendo todo o restante se sentindo satisfeitos sempre ou quase sempre.

Destaca-se que no presente quesito, gerentes apresentam níveis de satisfação mais alta entre todos os níveis hierárquicos, com 83,34% afirmando estarem sempre ou quase sempre satisfeitos profissionalmente e 94,44% – pessoalmente. Da mesma forma, salienta-se que para todos os níveis hierárquicos a média de satisfação com a realização pessoal é levemente mais alta que a média de satisfação com a realização profissional. O fato não é surpreendente, já

que, segundo a própria *Alpha*, o propósito da organização se trata de desenvolver competências comportamentais em primeiro lugar, e competências técnicas – em segundo.

- Quantidade e qualidade do trabalho

Conforme a Tabela 5 observa-se que há uma parcela significativa de integrantes pouco satisfeitos com a quantidade de trabalho realizado. Quase metade de funcionários, 44,82% respondeu que está satisfeita nunca, raramente ou às vezes, já entre gerentes proporção sobre para 55,55% dos respondentes e entre diretores – para 57,14%.

Tabela 5 – Quantidade e qualidade do trabalho

Cargo	Estou satisfeito com o volume do trabalho que realizo	Diretores consideram a qualidade do trabalho mais importante que a sua quantidade	Trabalho que realizo atualmente poderia ser melhorado
Funcionário	3,62	3,43	3,72
Gerente	3,22	3,11	4,06
Diretor	3,43	3,43	4,71

Fonte: elaboração própria

Adiciona-se também que carga horária mínima sugerida pela *Alpha* aos diretores e gerentes é de 20 horas semanais, enquanto para membros é de apenas 10 horas semanais. Considerando moderadas as diferenças de satisfação com o volume de trabalho entre os cargos, torna-se possível inferir que forte aumento do volume de trabalho executado pelas lideranças da organização é compensado por algum outro fator motivador, que permite limitar o aumento da insatisfação com relação a quantidade de trabalho.

Quanto à opinião sobre valorização da qualidade do trabalho em relação à quantidade, há médias semelhantes e desvio padrão variável para todos os níveis hierárquicos. A opinião contrária à afirmação contida na questão, expressa pelas respostas nunca ou raramente, é apoiada por quase um terço dos gerentes, com 27,77% das respostas e por 18,96% dos membros. Em comparação, nenhum diretor pensa o mesmo, apesar da média obtida ser igual à média obtida para membros.

Ao analisar possibilidades de melhoria do trabalho a ser realizado, evidenciam-se médias crescentes conforme aumento do nível hierárquico, ao qual pertence o integrante da organização, partindo de 3,72 entre membros para 4,71 entre diretores. Todos os diretores afirmaram que o trabalho que realizam pode ser melhorado sempre ou quase sempre, contra 50% dos membros. Nota-se progressão na postura crítica em relação ao trabalho realizado conforme aumento do nível hierárquico.

- Comunicação

A comunicação, por ser fator que exerce forte influencia sobre o clima organizacional, pode se apresentar sobre diversos aspectos e no estudo em questão não foi diferente, o que se pode visualizar por meio do número de questões contidas neste fator. A seguir pode-se observar tabela 6 com parte de resultados:

Tabela 6 – Comunicação

Cargo	Diretores se comunicam adequadamente com membros da organização	Me sinto seguro em dizer o que penso	Diretores se mostram abertos em receber críticas, opiniões e contribuições dos membros	Recebo orientações claras e objetivas para a realização do meu trabalho
Funcionário	3,64	3,57	3,81	3,91
Gerente	3,72	3,72	3,72	3,83
Diretor	3,29	4,14	4,00	3,57

Fonte: elaboração própria

Quanto à opinião da comunicação dos diretores com os funcionários da organização, apresenta-se a média de 3,64 entre funcionários e 3,72 entre gerentes. Observa-se que 15,57% dos membros julgaram que diretores nunca ou raramente se comunicam adequadamente com os membros, e 25,86% - às vezes. A opinião dos diretores, com média de apenas 3,29, corrobora tal percepção. Conclui-se com isso, que a comunicação entre diretores e o restante da organização deixa a desejar, porém ponto positivo é que diretores estão cientes disso.

Questionados sobre sentirem-se seguros ao dizer o que pensam apenas 50% dos funcionários disseram senti-lo sempre ou quase sempre. Tal informação demonstra que apesar da organização ser formada por jovens e estudantes, e ter eleição como principal fator de transição na organização, ainda assim tem muito a melhorar no quesito de liberdade de expressão. Tal situação é semelhante entre gerentes, já entre diretores a média das respostas sobe para 4,14.

Maior parte dos funcionários e gerentes acredita que os diretores se mostram abertos a críticas, opiniões e contribuições dos membros, sendo que quase dois terços dos membros, 63,79% afirma que isso acontece sempre ou quase sempre. Situação é semelhante entre níveis hierárquicos mais altos. Da mesma forma, quantidade ainda maior dos membros, 72,51% acredita receber instruções claras e objetivas para a realização do trabalho. Tal percepção diminui ligeiramente entre gerentes e ainda mais, porém também levemente entre diretores. Pode-se supor então, que da mesma forma que sentimento de autonomia aumenta conforme o nível hierárquico, necessidade de receber instruções para a realização do trabalho diminui.

Conforme tabela 7, pode-se observar hábitos de integrantes da Alpha acerca de *feedback*.

Tabela 7 – Trabalho com *feedback*

Cargo	Costumo receber <i>feedback</i> dos meus colegas de departamento/líderes/liderados	Costumo dar <i>feedback</i> para os meus colegas de departamento/líderes/liderados
Membro	3,59	3,10
Gerente	3,50	3,56
Diretor	3,43	3,71

Fonte: elaboração própria

Questionados sobre hábitos de dar *feedback*, 25,86% dos funcionários afirmam fornecê-lo nunca ou raramente, situação que melhora entre gerentes, com 11,10% de respostas e deixa de ocorrer entre diretores. Observa-se, portanto, que com a progressão do nível hierárquico aumenta frequência com que o *feedback* é dado aos colegas.

A situação melhora na hora de receber *feedback*, pois apenas 8,62% dos funcionários afirmam recebe-lo raramente ou nunca. Ainda assim, ressalta-se atenção das lideranças em buscar expandir a prática de *feedback* frequente para todos os funcionários, sem esquecer da mínima parcela destes.

- Relacionamento com liderança

Salienta-se também, que a organização possui relacionamento bom com a liderança. Novamente, gerentes aparentam ter visão mais crítica sobre o relacionamento com a liderança. Entre estes, 87,93% dos funcionários, 88,89% dos gerentes, 85,72% dos diretores afirmaram que se sentem respeitados pelo seu líder. Também, 77,77% do total dos respondentes consideram seu líder um exemplo de líder. A média é mais alta entre funcionários, 87,93% dos quais respondeu o mesmo. Evidencia-se, portanto, que o exercício da liderança faz jus ao propósito da organização. Ainda assim, ressalta-se oportunidade de melhoria no quesito de exemplos que líderes dão aos membros da organização. Segundo funcionários, e serão eles os futuros líderes da organização, para 17,24% destes líderes dão bons exemplos aos membros às vezes ou para 3,45% - raramente. Adiciona-se, então, que líderes da organização necessitam estar atentos a este ponto.

Tabela 8 – Relacionamento com liderança

Cargo	Me sinto respeitado pelo meu líder	Considero meu líder um exemplo de líder	Líderes da organização dão bons exemplos aos membros
Funcionário	4,67	4,34	3,95
Gerente	4,50	4,11	3,61
Diretor	4,29	4,14	3,71

Fonte: elaboração própria

- Relacionamento interpessoal

Durante a análise do relacionamento interpessoal entre os integrantes da organização, destaca-se uma das médias mais baixa entre todos os fatores analisados. Constatou-se

semelhança nas respostas dos funcionários e gerentes, mas diferença considerável na percepção por parte dos diretores. Apenas 3,45% dos funcionários e 5,56% dos gerentes consideram que o relacionamento entre os membros da organização raramente é bom, enquanto 14,29% dos diretores possuem a mesma opinião. Já a análise de cooperação entre as áreas da organização representa dados preocupantes: 68,96% dos membros, 88,89% dos gerentes e 85,72% dos diretores consideram que a cooperação é boa com frequência não superior que às vezes. Conclui-se, portanto, que a cooperação entre as áreas deixa a desejar.

Tabela 9 – Relacionamento interpessoal

Cargo	Existe um bom relacionamento de cooperação entre os times da organização	Organização apresenta um bom relacionamento entre os membros da organização
Funcionário	3,17	3,95
Gerente	2,61	4,00
Diretor	2,71	3,29

Fonte: elaboração própria

- Valorização profissional

Conforme Tabela 10, observa-se que assim como a comunicação, a valorização profissional constitui um dos fatores de médias relativamente baixas. No quesito de sentir-se valorizado pela organização, houve pontuação semelhante para todos os cargos. Segundo os respondentes, aproximadamente metade deste, mais especificamente 51,72% dos funcionários, 50% dos gerentes e 42,86% dos diretores afirmaram que se sentem valorizados pela organização sempre ou quase sempre.

Tabela 10 – Valorização profissional

Cargo	Me sinto valorizado pela organização	Organização reconhece o bom desempenho dos membros
Membro	3,52	3,71
Gerente	3,50	3,56
Diretor	3,43	3,00

Fonte: elaboração própria

No quesito do reconhecimento do desempenho dos membros, nota-se relação inversa entre crescimento do nível hierárquico e percepção positiva acerca de reconhecimento. Com média de respostas caindo de 3,71 entre membros para 3,00 entre diretores, 37,93% dos membros e 71,43% dos diretores consideram que reconhecimento do bom desempenho ocorre no máximo às vezes. Conclui-se que quase metade dos integrantes da organização afirma carecer de uma adequada valorização.

Durante a análise de resultados, foi aplicado teste de correlação de Pearson para todos os fatores analisados: relações mais fortes podem ser visualizadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Correlação de Pearson para valorização profissional

Fatores correlacionados	Valorização profissional
Comunicação	0,56
Treinamento e desenvolvimento	0,52
Relacionamento com liderança	0,51
Realização pessoal e profissional	0,47
Responsabilidade	0,46
Relacionamento interpessoal	0,45

Fonte: elaboração própria

Para Dancey e Reidy (2005), r de 0,40 à 0,69 caracteriza correlação média e de 0,70 à 1,00 caracteriza correlação forte. Destaca-se, com isso, que apesar de número de respostas relativamente baixo, foram encontradas 5 correlações de força moderada para fator de valorização profissional. Sugere-se, portanto, uma maior valorização profissional como potencial ferramenta para melhora geral do clima organizacional.

Considerações finais

A pesquisa realizada contribuiu para ampliar entendimento do clima organizacional na organização estudada. Também, foi possível compreender que alguns aspectos de clima organizacional na *Alpha* são semelhantes com aspectos de empresas comerciais: isto é, desafios em termos de comunicação, relacionamento interpessoal, valorização profissional existem, são importantes tanto para organizações sem fins lucrativos quanto para empresas privadas. A análise mostra que existe forte aspecto de desenvolvimento de liderança na organização, mas há ainda potencial para priorizar ainda mais este processo. Relacionamento entre membros da organização de modo geral é bom, porém falta cooperação entre as áreas: destaca-se que as atividades desenvolvidas no escritório com quase 100 integrantes ocorrem por meio de regime parcial de trabalho e são executadas por estudantes de diversos cursos, o que torna bastante desafiadora a manutenção de comunicação eficiente. Por fim, observou-se que, na opinião dos respondentes, com frequência *Alpha* deixa de reconhecer o bom desempenho dos membros. Isso é preocupante, já que fator de valorização profissional é correlacionado com diversos outros fatores, a exemplo do relacionamento com liderança, comunicação, responsabilidade. Assim, incrementando-se a valorização de integrantes do escritório estima-se obter considerável melhoria não somente no comprometimento das pessoas, mas nos resultados de toda a organização, promovendo, desta maneira, maior impacto social e cultural na sociedade. Como sugestão para próximos estudos, indica-se

estudar a motivação que está por trás do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos.

Referências

ASSUMPCÃO, P. A. C.; Ribas C. A. M. N. Análise de clima organizacional em centro de distribuição varejista do município de Rio Negro – PR. **Ágora: R. Divulg. Cient.** v 19, p95-113.

BERGMAN, M. E. **The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda.** Journal of Organizational Behavior, 2006.

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

BRASIL. Constituição, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

CAVALCANTE, C. E.; Souza W. J.; Mól A. L. R. Motivação de voluntários: proposição de um modelo teórico. **Rev. Adm. Mackenzie**, p. 124-156. São Paulo, SP.

CHIAVENATO, Idalberto. (04/2015). **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**, 7th edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520443491/>>.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEIBBLE, A. C. F.; Bastos A. V. B. **An examination of human resource management practices: influence on organizational commitment and entrenchment.** Brazilian administrative review, 2012.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor?. **Revista do legislativo**, Belo Horizonte, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997, 1997.

FERREIRA, Itala, P. (07/2013). Série MBA - **Gestão de Pessoas - clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** [VitalSource Bookshelf Online]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>>.

SANTOS J. N.; Neiva E. R.; Andrade-Melo E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psicologia: vol 29**, pp 31-39, 2013

MEYER, J. P; Allen N. **A three-component model conceptualization of organizational commitment.** Human resource management review, 1991.

MONTAÑO, Carlos. Das “lógicas do Estado” às “lógicas da sociedade civil”. Estado e Terceiro Setor em questão. **Revista Serviço Social & Sociedade**, n. 59, São Paulo, Cortez, 1999.

LUZ, R.S. **Gestão de clima organizacional**: a proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade de Rio de Janeiro. Dissertação mestrado, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed.. São Paulo: Saraiva, 2010.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.