

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO CURSO DE PSICOLOGIA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Keli Cristina de Lara Campos¹

Resumo

O estudo do clima organizacional é uma importante ferramenta para diagnóstico e compreensão das organizações, fornecendo subsídios para melhorias futuras. Este trabalho objetivou mensurar o clima organizacional na opinião dos docentes de Psicologia de uma universidade do Estado de São Paulo. A amostra contou com 20 sujeitos sorteados de modo equi-probabilístico. Foram utilizados três instrumentos: Questionário de Identificação, Questionário de Clima Organizacional de Kolb e Questionário Descritivo de Clima Organizacional - OCDQ (Forma IV). Os resultados demonstraram que o papel da direção exerce influência na percepção docente. Os docentes avaliaram o clima do curso de Psicologia como paternal-controlado e apresentaram alto nível de descontentamento.

Palavras-chaves: Clima organizacional escolar; cultura organizacional; administração escolar.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PSYCHOLOGY COURSE OF A COMMUNITY UNIVERSITY

Abstract

The study of the organizational climate is an important tool for diagnosis and understanding of organizations, supplying subsidies to future improvements. This work aimed to measure the climate organizational according to Psychology teachers' opinion in an university of São Paulo State. The sample consisted in 20 subjects from Psychology course, selected in an equiprobabilistic way. Three instruments were used: A Questionnaire of Identification, the Organizational Climate Questionnaire of Kolb and the Organizational Climate Descriptive Questionnaire - OCDQ (Forms IV). The results showed that the role of the direction exercises influence in the teachers' perception. The teachers evaluated the Psychology climate' as paternal-controlled and they showed high level of dissatisfaction.

Key words: Organizational school climate; organizational culture; school administration.

INTRODUÇÃO

Ao longo do seu desenvolvimento, a escola tem sido encarada como uma instituição de natureza bastante específica, cujos objetivos essenciais de transmitir e produzir conhecimentos resultariam na presença de condições diferenciadas em sua estruturação e no seu funcionamento. Poucos se preocuparam em estudar a instituição escolar como uma organização, no sentido que essa palavra tem na literatura especializada sobre teoria e pesquisa das organizações, de natureza psicológica, sociológica e econômica.

Não se pode negar que, mesmo com fins específicos e com características únicas, as instituições escolares também são organizações, que funcionam segundo princípios formais e informais e são baseadas em uma cultura própria que define suas tarefas e horizontes. Em-

bora essa questão não venha recebendo a atenção desejada no contexto da educação, a cultura e o clima organizacional escolar permeiam não só os aspectos relativos ao funcionamento e planejamento das atividades escolares, mas também parecem ligados à manifestação de muitos dos problemas educacionais (Oliveira, 1996).

Para Druker e Jong (1996), a dificuldade dos profissionais reconhecerem o ambiente escolar, seja de pré-escola ou mesmo universitário, como uma organização, decorre de uma visão enganosa ou demasiado limitada desse tipo de ambiente. Posto que, no bojo de suas atividades, existe um grupo de pessoas reunidas em prol de um objetivo comum, que estão dispostas em uma hierarquia de cargos e possuem metas e objetivos a se-

¹ Mestre em Psicologia - área de concentração - Escolar - Pontifícia Universidade Católica de Campinas PUCAMP, Doutoranda em Psicologia pela USP e Docente de Psicologia da Universidade São Francisco.

rem cumpridos, o que faz com que as instituições de ensino possam ser legitimamente concebidas como uma organização.

Ao considerar-se a instituição escolar como sendo um complexo organizacional (Druker & Jong, 1996), possuidor de normas e valores explícitos ou implícitos ao seu funcionamento, pode-se também avaliá-la, uma vez que tais instituições possuem suas próprias peculiaridades, manifestadas por meio de suas normas, regras, estatutos, etc. As normas refletem diretamente a chamada cultura organizacional, e sua variável mensurável, o clima organizacional (Cunha, São Paulo, Porto & Denicol, 1997).

Os conceitos de cultura e clima organizacional surgiram da necessidade de compreensão quanto às formas de funcionamento das organizações e das constatações de que havia diferenças específicas entre elas que não poderiam ser ignoradas. Para Xavier (1984), os primeiros estudos sobre esses conceitos datam das décadas de 1920 e 1930, muito embora não recebessem inicialmente essas denominações.

Dentre os autores que definem o termo cultura organizacional, uma das mais importantes e conhecidas contribuições teóricas é a de Schein (1989) que a caracteriza como “padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado [g1] aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p.12).

Beyer e Trice (*apud* Fleury, 1996) observam que a cultura organizacional é “uma rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas, que permanecem submersas a vida organizacional” e que “(...) para criar e manter a cultura essas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível” (p. 19). Essa parte tangível diz respeito aos ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

Shinyashiki (1995), ao revisar a literatura sobre o tema, esclarece que a compreensão da cultura organizacional pode contribuir para a melhoria do desempenho e também para a implementação de programas de mudança organizacional. Ressaltando que a utilização correta das descobertas sobre cultura organizacional relaciona-se com a capacidade dos pro-

fissionais em saber utilizá-la, uma afirmação que é igualmente apoiada por Coda (1992).

Cultura organizacional não é um conceito de fácil compreensão ou modificação, mas seus resultados podem ser traduzidos pela observação dos atos, comportamentos e práticas realizadas em uma organização, ainda que essa visão não seja corroborada por todos os autores (ex. Fleury, 1996). Esse tipo de estudo corresponde ao que é conhecido como estudo de clima organizacional e tem por função identificar e compreender a realidade existente em um determinado local, por meio da análise de suas práticas.

No contexto organizacional, o termo clima foi apropriado para traduzir um sentido que, de certo modo, assemelha-se ao de atmosfera, e refere-se não só aos aspectos de natureza física, mas também a condições e características que pertencem aos domínios psicológico e social. Halpin (1967) aponta que a personalidade é para o indivíduo o que o clima é para a organização, devendo este último ser identificado, analisado e manejado em benefício do próprio homem e da organização.

Souza (1978) entende que a parte mais ampla e imediatamente reconhecível da cultura é o clima organizacional, que é “um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois” (p.37). É influenciada por variáveis culturais e mais perceptível que suas causas. A autora citada procedeu à revisão de vasta literatura ligada aos conceitos de cultura, clima e desenvolvimento organizacional e chegou aos seguintes pontos essenciais: a) o conceito de clima e/ou cultura organizacional é reconhecido por diversos autores como um assunto importante; b) não existe uma conceituação clara e unívoca sobre cultura e clima, sendo que, por vezes, os termos são utilizados como sinônimos; c) os fatores que influenciam na determinação da cultura e do clima são indicados de forma geral e vaga; e d) o determinante do clima e da cultura gerencial mais comumente citado é o fator estilo gerencial.

No âmbito educacional, as definições parecem convergir para a visão de clima escolar como um fenômeno grupal envolvendo um consenso sobre determinadas percepções que englobam aspectos psicológicos, sociais e físicos do ambiente, afetando, por conseguinte, o comportamento (Arter, 1989). Com relação às pesquisas de clima organizacional realizadas no contexto escolar, diversos estudos são regularmente realizados no

exterior, mas a bibliografia brasileira sobre o assunto é escassa. Oliveira (1996) analisou a produção científica sobre *clima organizacional em instituições escolares*, visando a uma sistematização do conhecimento sobre a temática. O estudo analisou 98 trabalhos produzidos entre 1970 e 1995, sendo 93 teses de doutorado elaboradas nos Estados Unidos da América e cinco dissertações de mestrado produzidas no Brasil, identificadas por meio de pesquisa bibliográfica em bases de dados.

As análises mostram que a produção nacional foi significativamente menor do que a dos Estados Unidos no mesmo período. Em ambos os países, a produção baseou-se em métodos quantitativos, predominando estudos correlacionais, enquanto que nos Estados Unidos ocorreram ainda 14 teses apoiadas em delineamento experimental. Quanto à temática, no Brasil não houve um tópico dominante; já nos Estados Unidos, a produção significativa apontou para a análise de todos os níveis de ensino, existindo contribuições que consideraram variáveis como sexo, produção científica, motivação, satisfação no trabalho e outras.

Dentre os instrumentos de pesquisa utilizados nos estudos sobre clima no Brasil, dois obtiveram destaque na literatura: o primeiro é o Questionário de Clima Organizacional de Kolb (Kolb, Rubin & McIntyre, 1978) e o segundo é o Questionário Descritivo de Clima Organizacional (OCDQ- Forma IV) de Halpin e Croft (Halpin & Croft, 1962). Esses instrumentos serão descritos no item método da presente investigação.

Vale lembrar que o estudo sobre clima organizacional em universidades é de extrema valia para o planejamento e a compreensão da vida organizacional, fornecendo subsídios úteis para a melhoria do desempenho institucional. Desse modo, o presente estudo objetivou avaliar o clima organizacional existente no curso de Psicologia de uma universidade comunitária do Estado de São Paulo em função das respostas dos docentes.

MÉTODO

Sujeitos

Participaram 20 docentes do curso de Psicologia de uma universidade multi-campi comunitária do Estado de São Paulo, selecionados por sorteio equi-probabilístico.

No que diz respeito às idades, sete (35%) estão na faixa dos 26 aos 35 anos. A faixa entre 36 a 45 anos concentra 8 sujeitos, equivalendo ao maior número de docentes (40%). Na faixa entre 46 a 55 anos, dois sujei-

tos (10%) e acima de 56 anos, três sujeitos (15%). Verificou-se que 11 sujeitos (55%) eram do sexo feminino e nove sujeitos eram do sexo masculino (45%). Houve o predomínio de sujeitos que contam com o grau de mestre (70%).

Em relação ao tempo de trabalho na universidade, foi constatado que seis sujeitos (30%) atuavam na instituição no período de 1 a 2 anos, quatro sujeitos no período entre 8,1 a 10 anos (20%). No período de 2,1 a 4 anos, aparecem três respostas (15%). O tempo de trabalho variável entre 6,1 a 8 anos teve duas respostas (10%); também os períodos 10,1 a 15 anos e 15,1 anos ou mais receberam duas respostas cada (10%). Por fim e com uma resposta (5%), foi mencionado o período de 4,1 a 6 anos.

Instrumentos

Foram utilizados na pesquisa três instrumentos, a saber:

1- Questionário Geral de Identificação: Trata-se de um instrumento elaborado pela pesquisadora, com oito questões fechadas, destinadas à descrição e identificação dos sujeitos. Aborda as variáveis socioeconômicas, acadêmicas e laborais.

2- Questionário de Clima Organizacional de Kolb: Esse instrumento, reproduzido de Kolb, Rubin e McIntyre (1978), compõe-se de sete questões que devem ser respondidas em escalas de dez pontos. O instrumento deve ser respondido de acordo com duas orientações. A primeira refere-se à percepção que o sujeito tem na atualidade em relação ao seu local de trabalho (clima real). A segunda pede-lhe que formule opinião sobre como gostaria que fosse esse local (clima ideal).

Essa escala aborda os seguintes fatores descritivos do clima organizacional: conformismo – sentimento de que existem muitas limitações regras etc. às quais os funcionários devem se amoldar, em vez de fazer seu trabalho como gostariam; responsabilidade – grau em que os membros percebem que podem tomar decisões, bem como solucionar problemas, sem ter que recorrer ao superior para cada etapa; padrões – ênfase dada pela organização à qualidade do desempenho e da produção, incluindo o grau em que os funcionários se sentem estimulados por tais objetivos; recompensas – sentimento do funcionário de estar sendo reconhecido e recompensado por um bom trabalho, em vez de ser apenas criticado ou punido; clareza organizacional – percepção dos funcionários de que as coisas são bem-

organizadas e os objetivos são claramente definidos, ao contrário de serem confusos; calor e apoio – sentimento de que a amizade é algo valorizado na organização e que os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo, prevalecendo as boas relações e liderança – disposição dos funcionários em aceitarem a direção de outras pessoas qualificadas.

3- Questionário Descritivo de Clima Organizacional de Halpin e Croft (OCDQ-Forma IV): Esse questionário foi reproduzido de Halpin (1967), tendo sido traduzido e adaptado em 1979 por Antonio Carlos Bramante, Luiz Almeida Marins Filho e José Guilmar Mariz de Oliveira, sendo que este último autorizou a utilização do mesmo pela autora da presente pesquisa. O instrumento é composto por 64 itens, dispostos em escalas de seis pontos do tipo Likert, abordando quatro variáveis relativas ao corpo docente e quatro relacionadas a características da direção ou chefia. Os aspectos relacionados ao corpo docente são: descompromisso – pode ser entendido também como falta de envolvimento e refere-se à tendência do professor que não está engajado nas tarefas; impedimento – relaciona-se aos obstáculos e sobrecarga de deveres, refere-se ao sentimento do professor de ter muitas obrigações de rotina, que considera desnecessária; disposição – refere-se ao sentimento do professor de que suas necessidades sociais estão sendo satisfeitas, ao mesmo tempo em que desfruta de um sentimento de realização; intimidade – entendida também como amizade; é o desfrutar do relacionamento social amigável com os demais.

As características referentes à direção ou chefia abarcam: alheamento – pode ser entendido, também, como distância por parte da supervisão; diz respeito ao comportamento formal e impessoal da direção; ênfase na produção – refere-se ao comportamento da direção caracterizado por supervisão fechada, altamente diretiva e baseada em papéis; impulso – pode ser entendido também como estímulo, por se referir ao comportamento da direção caracterizado por evidentes esforços em mover a organização; consideração – diz respeito ao comportamento da direção que tem por característica principal uma inclinação para o tratamento mais humano dos professores.

Os resultados do OCDQ (Forma IV) identificam seis possíveis tipos de clima organizacional escolar, a saber:

1. Clima Organizacional Aberto: os membros usufruem de disposição extremamente elevada. Os professores trabalham bem juntos (baixo descompromisso). Eles não são sobrecarregados de atividades e as diretrizes

do diretor facilitam a realização das tarefas (baixo impedimento). Os membros do grupo usufruem de relações cordiais e os professores obtêm considerável satisfação no trabalho, sendo suficientemente motivados para enfrentar dificuldades e frustrações. Possuem o incentivo de fazer funcionar as coisas e de manter a organização em movimento. Além disso, os professores sentem orgulho de estar associados à sua escola. O comportamento apresentado pelo diretor tem consonância com sua própria personalidade, pois ele possui flexibilidade para controlar e dirigir as atividades, não sendo alheio ou impessoal por seguir as regras e procedimentos. Não dá ênfase à produção nem executa uma supervisão fechada e sem delega responsabilidades.

2. Clima Organizacional Paternal: é caracterizado pelas tentativas ineficazes do diretor em controlar os professores e satisfazer as necessidades sociais deles. O comportamento dele não é genuíno e é percebido pelos professores como não motivante. Os professores não trabalham bem juntos e estão divididos em facções. Inabilidade do diretor em controlar as atividades dos professores (alto descompromisso). Alguns impedimentos sobrecarregam os professores na forma de relatórios e deveres administrativos. Os professores não desfrutam entre si de relações amigáveis (baixa intimidade).

Essencialmente, os professores desistiram de tentar e deixaram o diretor tomar conta das coisas como ele pode (baixa disposição). Por outro lado, o diretor está em todo lugar, conferindo, monitorando, enfatizando todas as coisas que deveriam ser feitas (alta ênfase na produção), mas de alguma maneira nada é feito.

A universidade e suas rotinas são o principal interesse do diretor que necessita de pouca satisfação de necessidades fora do papel profissional dele. É atencioso, mas sua preocupação não parece genuína; não motiva os professores, principalmente porque não é visto por esses como um grande exemplo.

3. Clima Organizacional Fechado: baseia-se numa situação em que os membros do grupo obtêm pouca satisfação com relação à realização da tarefa ou às necessidades sociais. Em resumo, a direção é ineficiente em dirigir as atividades dos professores; ao mesmo tempo, não é inclinada para cuidar do bem-estar do seu pessoal. Os professores não são entrosados e não trabalham bem juntos; conseqüentemente, a realização grupal é mínima (alto descompromisso). A direção não facilita a realização das tarefas dos professores (alto impedimento). A chefia é altamente distante e impesso-

al, enfatizando a produção (alto alheamento) e afirmando, freqüentemente, que é preciso trabalhar mais.

O diretor coloca regras que são geralmente arbitrárias (alta ênfase na produção). Suas palavras são vazias, porque possui baixo impulso e não motiva os professores com seu exemplo pessoal. Não se preocupa com as necessidades sociais dos professores, podendo ser descrito como desatencioso (baixa consideração).

4. Clima Organizacional Autônomo: tem como característica a liberdade quase completa que o diretor dá aos professores para satisfazerem suas necessidades sociais. Esse tipo de clima tende mais para a satisfação das necessidades sociais do que para a realização de tarefas (pontuações relativamente altas em disposição e intimidade). O ponto essencial é que os professores trabalham bem juntos e realizam as tarefas da organização. Os professores não são dificultados por papeladas administrativas, e não reclamam dos relatórios que lhes são requeridos. O diretor fixa procedimentos e regulamentos para facilitar a tarefa dos professores.

O diretor permanece distante dos professores, porque percorre a organização de uma maneira sistemática e bastante impessoal (alta distância). Seu estilo de liderança favorece o estabelecimento de procedimentos e regulamentos que estabelecem diretrizes que os professores podem seguir; e não confere pessoalmente se as coisas estão sendo feitas. Ele demonstra satisfação por deixar os professores trabalharem em sua própria velocidade e monitora pouco as atividades (baixa ênfase na produção). Em geral, ele é considerado e tenta satisfazer as necessidades sociais dos professores (média consideração). O diretor provê impulso para a organização fixando um exemplo e também trabalhando duro.

5. Clima Organizacional Controlado: está marcado por uma pressão para realização às custas da satisfação das necessidades sociais. Todos trabalham “duro” e há pouco tempo para um relacionamento amigável ou para divergências sobre as formas de controle e direções estabelecidas. Esse clima é excessivamente voltado para a realização de tarefas e distante da satisfação das necessidades sociais. Os professores estão lá para fazer o trabalho (baixo descompromisso). Há uma excessiva quantidade de papelada e trabalho burocrático, e um impedimento no modo de os professores realizarem as tarefas. Os professores regularmente trabalham em benefício próprio, de forma isolada. A sub-escala Disposição encontra-se ligeiramente acima da média. Deduz-se que a satisfação no trabalho encontrada nesse

tipo de clima resulta primariamente da realização da tarefa em si e não da satisfação das necessidades sociais.

O diretor é descrito como dominador e diretivo, permitindo pouca flexibilidade dentro da organização, e insistindo para que tudo seja feito do seu modo (alta ênfase na produção). Ele preocupa-se pouco com o que as pessoas sentem, pois o importante é que o trabalho seja feito a seu modo; não busca satisfazer as necessidades sociais do grupo (baixa consideração).

6. Clima Organizacional Familiar: tem como característica principal a maneira visivelmente amigável de relacionamento entre o diretor e os professores. A satisfação das necessidades sociais é extremamente alta; em contrapartida, pouco é feito para controlar ou direcionar as atividades do grupo para o alcance de metas.

Os professores são descomprometidos e pouco realizadores em uma situação orientada para tarefa, principalmente porque o diretor exerce pouco controle no direcionamento de suas atividades. Procedimentos para ajuda aos professores estão disponíveis (baixo impedimento). Os professores estabelecem relacionamentos pessoais amigáveis entre eles, e socialmente todo mundo é parte de uma grande família feliz (alta intimidade). O moral ou satisfação no trabalho está na média e se origina, principalmente, da satisfação das necessidades sociais.

O diretor não é distante ou impessoal na sua maneira oficial de agir. Poucas regras e regulamentos são estabelecidos como guias aos professores de como as coisas deveriam ser feitas (baixa distância). O diretor não enfatiza a produção nem acompanha pessoalmente se os professores estão executando corretamente suas tarefas; ninguém trabalha até o limite de sua capacidade e nem por isso são criticados (baixa ênfase na produção).

Procedimentos

Primeiramente, foi solicitada junto à universidade a autorização para a realização da coleta de dados, sendo posteriormente elaborado o rol dos possíveis sujeitos e o sorteio equi-probabilístico. Os sujeitos foram contatados individualmente pela própria pesquisadora, que realizou os esclarecimentos sobre o trabalho e a condição de sigilo. Os três instrumentos foram entregues pessoalmente e, depois de preenchidos, foram devolvidos imediatamente à pesquisadora. Quando o seu preenchimento não foi imediato, a pesquisadora solicitou que os questionários fossem postos dentro de envelopes lacrados e entregues na universidade, dentro de um prazo de até dois dias após o seu recebimento pelos sujeitos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados referentes às sete dimensões abrangidas pelo Questionário de Kolb, quando analisadas separada-

que se cumpram duas fases: A primeira é relativa à normalização dos escores brutos; a segunda consiste na definição do perfil de clima organizacional mais característico da amostra.

Tabela 1: Avaliação do Questionário de Clima Organizacional (N=2 e (2c = 3,84, n.g.l.=1, n.sig.=0,05).

Dimensões	Real	Ideal	χ^2_o	Decisão
Conformismo	4,35	5,90	0,23	Ho não rejeitada
Responsabilidade	5,70	9,10	0,78	Ho não rejeitada
Padrões	4,80	8,50	1,03	Ho não rejeitada
Recompensas	4,15	8,95	1,76	Ho não rejeitada
Clareza Organizacional	4,70	8,85	1,27	Ho não rejeitada
Calor e apoio	4,15	9,05	1,82	Ho não rejeitada
Liderança	3,70	8,45	1,86	Ho não rejeitada

mente, não se mostraram estatisticamente significantes, ainda que a pontuação atribuída ao clima ideal tenha sido sistematicamente maior que a do clima real percebido.

Entretanto, quando se considera a comparação conjunta das sete dimensões do instrumento por meio do teste de Wilcoxon, verifica-se que a diferença observada no conjunto é significativa (To =0,00 para Tc=2, N=7 e n.sig.=0,05). Esse dado sugere que, embora as diferenças em cada uma das dimensões separadamente não tenham sido significantes, a análise geral aponta para uma diferença marcante entre o clima real percebido pelos sujeitos e o clima ideal ou desejado.

A comparação dos resultados realizada por meio da prova de correlação de postos de Spearman apontou para $r_o = 0,31$, valor não significativo para confirmar uma correlação entre a avaliação atual do clima organizacional formulada pelos sujeitos e a percepção do ideal (N=7, $r_c=0,71$, n.sig.=0,05), demonstrando, assim, que as dimensões de clima real e ideal não se dispuseram na mesma ordem.

Adotando o procedimento de análise de Kolb, Rubin e McIntyre (1978), foi constatado que os itens calor e apoio, e liderança foram os que mais apresentaram diferença entre o nível real e o ideal, podendo-se supor que principalmente esses dois itens estão muito abaixo do desejado pelos sujeitos. O que sugere a existência de um clima organizacional menos adequado, no qual o relacionamento interpessoal e os processos de liderança não são satisfatórios. A variável liderança parece exercer grande influência no moral do grupo e, conseqüentemente, na percepção do clima organizacional, fato confirmado em trabalhos anteriores (Souza, 1978).

Para o alcance dos resultados do Questionário Descritivo de Clima Organizacional – OCDQ, é necessário

Assim, primeiramente, obtém-se o escore bruto de cada subescala, somando-se os escores que cada respondente obteve em todos os itens de uma mesma subescala, dividindo pelo número de itens da subescala e arredondando o valor encontrado para um número de dois dígitos. Esses oito escores obtidos agora são os escores brutos para cada respondente individualmente. Na seqüência, é computada a média por subescala, dos escores de todos os respondentes.

O próximo passo é a normalização dos escores com respeito às médias e desvios – padrões para os escores totais da amostra em cada subescala. A normalização ocorre para uma média de 50 pontos e desvio – padrão (o) de 10 pontos. A fórmula de normalização proposta por Halpin (1967) é a seguinte:

$$X_s = \frac{10}{\sigma_o} X_o - \left(\frac{10}{\sigma_o} M - 50 \right)$$

em que: X_s é o escore normalizado; σ_o é o desvio padrão da amostra; M é a média da amostra e X_o é o escore da sub-escala.

O processo ocorre um a um, com a análise da média e o desvio padrão de cada subescala, até que as oito tenham sido convertidas em escores normalizados.

Para determinar qual dos seis tipos de perfis de clima é mais similar ao perfil fornecido pela amostra, compara-se o resultado da amostra com o crivo dos seis perfis de clima possíveis (ver Tabela 2), calculando as diferenças entre os escores de cada subescala e somando os resultados dessas diferenças. Vale lembrar que, como o OCDQ não possui uma normalização exclusiva para o Brasil, na presente pesquisa o crivo norte-americano (reproduzido na Tabela 2) foi empregado na determinação do clima organizacional, fato que deve ser considerado restritivo quando da análise

dos dados. O perfil mais indicado para o clima da organização será aquele que obtiver o menor escore na comparação com o crivo. Esse será o perfil que caracterizará melhor o clima da amostra.

Com base na teoria de Halpin e Croft (1962) o clima paternal caracteriza-se pela tentativa ineficaz do diretor em controlar os professores e satisfazer as necessidades sociais dos mesmos; seu comportamento não é vis-

Tabela 2: Crivo de avaliação do OCDQ* e resultado encontrado na presente amostra

Sub-escala	Tipos/ Perfis de clima organizacional						Amostra
	Aberto	Autônomo	Controlado	Familiar	Paternal	Fechado	
Descompromisso	43	40	38	60	65	62	63
Impedimento	43	41	57	42	46	53	46
Disposição	63	55	54	50	45	38	62
Intimidade	50	62	40	58	46	54	39
Alheamento	42	61	55	44	38	55	54
Ênfase na produção	43	39	63	37	55	54	48
Impulso	61	53	51	52	51	41	53
Consideração	55	50	45	59	55	44	35

* Retirado de Halpin (1967) e correspondente à normalização dos autores nos EUA.

A Tabela 2, que reproduz o único crivo de avaliação disponível na literatura científica para o OCDQ até o momento e os resultados encontrados nesta pesquisa, apresenta os escores esperados em cada uma das oito subescalas, de acordo com os seis possíveis tipos de clima. Os resultados encontrados na presente pesquisa e já normalizados são comparados um a um com o crivo de avaliação do OCDQ realizando-se a subtração entre o valor encontrado e o valor apontado no crivo; as diferenças obtidas entre cada comparação são então somadas, desprezando-se o seu sinal (positivo ou negativo) para, finalmente, resultar no perfil de clima que mais caracteriza a amostra. Isso pode ser observado na Tabela 3, que mostra o tipo de clima organizacional encontrado.

Tabela 3: Resultado final da avaliação do OCDQ.

Clima	GDPsi
Aberto	80
Autônomo	89
Controlado	73
Familiar	84
Paternal	71*
Fechado	75

* Clima organizacional mais característico.

É importante notar que, segundo a lógica exigida pelo instrumento, o tipo de clima predominante é o que recebe a menor pontuação dentre os seis possíveis; desse modo, o clima paternal foi o mais característico com 71 pontos. Entretanto, a diferença entre o clima característico (paternal) e o segundo mais característico (controlado) é de apenas dois pontos, o que pode ser traduzido por um “clima paternal-controlado”.

to como autêntico e, por conseguinte, não serve como fonte de exemplo ou motivação aos docentes. Quanto ao grupo, esse não trabalha bem em conjunto e está dividido em facções; existe um excesso de trabalho burocrático que dificulta o bom andamento; isso ocorre, também, porque o diretor deseja estar a par de tudo o que acontece na instituição. O clima controlado apresenta, em grau mais acentuado, as características acima, além de ser marcado por uma pressão para a realização de tarefas, em detrimento da satisfação das necessidades sociais. Desse modo, tem-se como características mais marcantes com relação ao tipo de clima predominante a existência de alto descompromisso e alta ênfase na produção além de baixo grau de intimidade e disposição.

Vale lembrar que não cabe julgar aqui o fato de um determinado tipo de clima organizacional ser bom ou ruim pois, *a priori*, o que é detectado pelo OCDQ é o tipo de clima predominante e não os seus méritos ou defeitos. A sugestão a ser feita, portanto, é que os resultados encontrados se prestem a discussões, a fim de que seus componentes possam estar a par dos dados obtidos e então caberá a análise dos pontos positivos e negativos que porventura estejam envolvidos no clima organizacional diagnosticado.

CONCLUSÃO

O estudo do clima organizacional em instituições de ensino tem como intuito contribuir para uma melhor compreensão da relação indivíduo-organização, podendo gerar dados que possibilitem a melhor administração do sistema educacional superior, além de fornecer diretrizes preliminares que ofereçam uma possível ajuda na

reformulação das condições existentes, que resultem em melhores índices de satisfação no trabalho, motivação, produção científica e outros aspectos relativos ao pessoal docente e aos seus alunos. As pesquisas referentes ao diagnóstico de clima organizacional, por trazerem à tona um retrato atual e realista do cenário institucional existente, podem contribuir para o melhor desempenho e desenvolvimento da instituição.

As explanações que seguem traduzem os dados mais relevantes encontrados neste estudo e que merecem atenção futura. Vale lembrar que, por se tratar de um trabalho de caráter exploratório e restrito a uma organização escolar em particular, existem limitações quanto às possibilidades de generalizações para outras instituições, de modo que as comparações devem ser feitas de forma cautelosa e salvaguardando as devidas proporções.

Na avaliação em separado dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, tem-se que o Questionário de Clima Organizacional de Kolb pode ser considerado um instrumento auxiliar na avaliação do clima organizacional, que oferece dimensões relevantes à compreensão da percepção de clima encontrado. A compreensão qualitativa dos resultados obtidos por meio deste instrumento mostrou-se mais valiosa que as análises quantitativas pois, ainda que as respostas dos sujeitos tenham apontado sistematicamente para uma percepção de clima ideal acima do clima real percebido pelos sujeitos, as análises estatísticas não revelaram nenhuma diferença significativa. Isso talvez decorra de uma dificuldade de discriminação do instrumento ou resulte de uma inadequação do mesmo ao contexto educacional, o que só poderá ser confirmado em futuras investigações.

Na análise realizada no Questionário de Kolb, os itens calor e apoio, e liderança foram apontados como os mais deficitários no curso de Psicologia. Como o processo de reconhecimento e liderança revelam-se principalmente no contexto de decisões administrativas, pode-se supor que, provavelmente, o comportamento e a relação com a direção são percebidos pelos sujeitos como deficitários. O mesmo ocorre quanto ao sentimento de amizade e apoio mútuo entre os componentes do próprio grupo, o que parece indicar a necessidade de maior atenção para esses pontos, a fim de que as boas relações prevaleçam no ambiente de trabalho.

Já o Questionário Descritivo de Clima Organizacional (OCDQ -Forma IV) mostrou ser uma medida mais ade-

quada para a utilização em instituições de ensino e pesquisa, o que, de certa forma, era esperado, visto que o mesmo foi desenhado desde o princípio para esse fim, ainda que possa ser utilizado em outras organizações que não apenas as escolares. Deve-se ressaltar que a análise em separado das oito subescalas ou dimensões existentes nesse instrumento pode contribuir para a melhor compreensão das similaridades e discrepâncias encontradas na pesquisa de clima.

O predomínio do clima organizacional denominado paternal-controlado no curso de Psicologia é relevante visto que, no senso comum, existe uma tendência a acreditar que os cursos tidos como ligados à área de humanidades são cursos mais “abertos”. Entretanto, no presente estudo, nota-se uma tendência contrária, uma vez que o curso de Psicologia mostrou-se fechado e distante, pautado em uma forma de relacionamento e postura que tendem a formais e rígidas.

Relativamente à comparação desses resultados com os de outras pesquisas que se valeram do mesmo instrumento, é preciso considerar, primeiramente, que algumas delas não realizaram as análises estatísticas sugeridas por Halpin e Croft (1962) o que dificulta a comparação dos dados.

Quanto às possíveis sugestões para investigações futuras, alguns aspectos são merecedores de maior atenção por parte dos que pesquisarem nessa área como, por exemplo, a mensuração do peso relativo que têm na consolidação de um clima dominante em uma escola, curso ou departamento, etc. Fatores como o estilo de direção/liderança, o predomínio entre os professores de tais ou quais características em termos de, por exemplo, rigidez *versus* flexibilidade, cordialidade *versus* frieza de tratamento, etc., natureza do que é aprendido e ensinado e tantas outras possibilidades.

A psicologia escolar da atualidade reflete uma preocupação muito maior com as condições e fatores de natureza externa à aprendizagem propriamente dita, nas instituições de ensino, que influem nas pessoas que nela trabalham ou aprendem. Conclui-se, portanto, que a avaliação do clima organizacional de uma instituição de ensino superior pode ser entendida como um diagnóstico ou como uma coleta de informações que tem valor preventivo e o ponto primordial é que a universidade tenha melhor conhecimento de si mesma e aja em função desse conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Arter, J. A. (1989). *Assessing school and classroom climate- a consumer's guide*. Portland: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Coda, R. (1992). *Pesquisa de clima organizacional (uma contribuição metodológica)*. Tese de Livre-Docência, FEA-USP, São Paulo.
- Cunha, A. D.; São Paulo, E.; Porto, J. B., & Denicol, P. L. E. (1997). Análise organizacional: aplicação do conhecimento gerado na universidade. *Anais da XXVII Reunião Anual de Psicologia da SBP*, p. 145.
- Druker, B., & Jong, T. (1996). The educational psychologist as organizational development consultant in South African schools: a framework for conceptualizing substantive issues. *School Psychology International*, 17 (1):17-32.
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização- uma discussão metodológica. Em M. T. L. Freury & R. M. Fischer (orgs.) *Cultura e poder nas organizações* (2. ed. pp. 15-27). São Paulo: Atlas.
- Halpin, A. W. (1967). *Theory and research in administration* 2. ed. Nova York: Macmillan Company.
- Halpin, A. W. & Croft, D.B. (1962). *The organizational climate of schools*. Washington:United States Office of Education, Department of Health, Education, and Welfare.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1978). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, W. M. (1996). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995)*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership*, 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shinyashiki, G.T. (1995). *Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo.
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgard Blucher.
- Xavier, O. S. (1984). *Clima organizacional - Um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Dissertação de Mestrado, UFRGS: PPGA.

Recebido em:02/10/01

Revisado em:07/11/01

Aprovado em:14/06/02