

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE UMA SUPERINTENDÊNCIA
ESTADUAL DE UM BANCO MÚLTIPLO**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE ASSESSMENT A STATE SUPERINTENDENCE OF
A MUTI-PURPOSE BANK**

CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO¹

RENAN FELINTO DE FARIAS AIRES²

AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO ³

Recebido em Maio de 2013. Aceito em Junho de 2013.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - PEP/UFRN. E-mail: adm.camilarodrigues@hotmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - PPGA/UFRN. E-mail: renanffa@hotmail.com

³ Professor Associado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - PPGA/UFRN. E-mail: afranioga@gmail.com

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE UMA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DE UM BANCO MÚLTIPLO

RESUMO

Estratégias que promovam uma eficiente gestão dos recursos humanos têm ganhado cada vez mais destaque no meio organizacional, como é o caso das Pesquisas de Clima Organizacional, que são capazes de proporcionar uma correta compreensão de como estão as várias relações entre a organização e as pessoas. Dessa maneira, o objetivo deste artigo é estudar a superintendência estadual de um banco múltiplo, analisando o seu clima organizacional. A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, de caráter exploratório-descritivo, e utiliza o método de Auditoria do Sistema Humano – ASH, desenvolvido por Quijano e Navarro (1999), como modelo de análise. Logo, o artigo visa contribuir tanto de forma prática, a partir das sugestões de melhorias realizadas à organização, como de forma teórica, ao apresentar um caso prático da utilização do modelo de ASH, que, apesar de ser validado, ainda está em contínua avaliação.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional. Auditoria do Sistema Humano. Banco Múltiplo.

ORGANIZATIONAL CLIMATE ASSESSMENT A STATE SUPERINTENDENCE OF A MUTI-PURPOSE BANK

ABSTRACT

Strategies that promote an efficient human resources management have gained increasing prominence in the organizational environment, such as the Organizational Climate Surveys, which are able to provide a correct understanding of how are the various relationships between the organization and the people. Thus, the aim of this paper is to study the oversight of a state superintendence of a multi-purpose bank, analyzing their organizational climate. The research is characterized as an exploratory and descriptive case study, and uses the method of Human System Audit – ASH, developed by Quijano and Navarro (1999), as the analysis model. As a result, it was realized that the organizational climate of the organization demonstrates good results, despite some caveats, mainly related to the issue of challenges to which it is subject, the rigidity of its standards, the compatibility of the formative processes, and the flawed processes performance evaluation and clarity of procedures for health and safety. Therefore, the paper aims to contribute both practical ways, from the suggestions of improvements made to the organization, as in a theoretical way, bay presenting a case study using the model of ASH, which, despite being validated, is still under continuous review.

KEYWORDS: Organizational Climate. Human System Audit. Multi-Purpose Bank.

1 INTRODUÇÃO

Tendências organizacionais recentes, como é o caso da Globalização, da Qualidade Total, da Reestruturação Tecnológica, entre outras, têm apresentado uma preocupação primordial: o elemento humano (COELHO, 2004). Segundo Santos e Vasquéz (2012), essa preocupação com o elemento humano, que passa a ser considerado como um dos elementos mais importantes da estrutura organizacional foi à precursora para as investigações comportamentais, conduzidas pela Escola das Relações Humanas nos anos 30, nos experimentos de *Hawthorne*, em que se analisou o clima interno de uma organização. Assim, segundo os autores, surgiram às primeiras pesquisas que objetivavam avaliar a percepção dos indivíduos sobre elementos e condições de trabalho, denominando então uma nova área, conhecida como “clima organizacional”.

O clima organizacional, dentro do campo do comportamento organizacional, é um dos constructos de maior centralidade e tem seu termo comumente utilizado para refletir influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano (MENEZES; GOMES, 2010; MARTINS et al., 2004). De forma geral, tem-se que o clima organizacional refere-se a um conjunto de percepções globais relacionadas às variáveis organizacionais que fazem parte do ambiente de trabalho e que são compartilhadas pelos indivíduos (SOBRINHO; PORTO, 2012), dentre os quais, por exemplo, os fatores extrínsecos ao trabalho, como é o caso de salários, benefícios e reconhecimento (HERNANDEZ; MELO, 2003).

Sobre isso, tem-se o diagnóstico de clima organizacional, que pode ser uma ferramenta relevante de ajuste contínuo e fundamental na relação entre sujeitos e organização, auxiliando os gestores na compreensão da dinâmica organizacional e contribuindo para seu desenvolvimento com a indicação de possíveis pontos que precisam ser trabalhados para que se favoreçam a motivação, o desempenho, a criatividade e a satisfação das pessoas que compõem a organização, atuando como importante apoio estratégico (COELHO, 2004). Neste sentido, um modelo criado para a realização de diagnósticos de clima organizacional e que contribui para estudos na área é o modelo da Auditoria do Sistema Humano - ASH. Este modelo foi desenhado para fornecer ampla informação confiável e válida para os gestores sobre algumas variáveis (ou seus aspectos) como liderança, satisfação, resultados, etc., e desde o início surgiu com a intenção de avaliação do ambiente para intervenção, com ações sempre orientadas para a efetividade organizacional (QUIJANO; NAVARRO, 1999).

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é estudar a superintendência estadual de um banco múltiplo, analisando o seu Clima Organizacional à luz do Modelo ASH, visando

conhecer o seu ambiente e identificar fatores que necessitem de intervenções de melhoria em busca da efetividade organizacional. Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar, discute os aspectos teóricos referentes aos estudos de clima organizacional, tecendo breves considerações sobre seus principais modelos; depois discute a metodologia de Auditoria do Sistema Humano - ASH, esmiuçando seus aspectos principais; em seguida, são apresentados, respectivamente, o método da pesquisa e a análise dos resultados; e finalmente, tece conclusões sobre o clima organizacional da organização estudada, sugerindo melhorias pontuais para os aspectos falhos encontrados.

2 ESTUDOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Em primeiro lugar, é necessário fazer uma breve contextualização acerca da definição de clima organizacional. Neste sentido, este pode ser entendido como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, e corresponde a um relevante atributo à detecção de elementos que orientam e regulam o comportamento humano dentro das organizações (MENEZES; GOMES, 2010). Também sob esta perspectiva, De Long e Liam (2000) comentam que o clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas entre os membros de uma organização no que diz respeito às práticas, procedimentos e sistemas de valores mais comuns.

A obtenção de um maior potencial dos trabalhadores em suas atividades pode decorrer de um clima organizacional favorável, facilitando a execução das atividades, tornando-as mais confortáveis e produzindo maior satisfação (SÁNCHEZ et al., 2006). Além dos resultados individuais, um clima organizacional favorável também influencia na eficiência organizacional, já que esta pode ser aumentada através de um clima que seja capaz de atender às expectativas de seus membros, assim como de orientar o comportamento em direção aos seus objetivos (SÁ et al., 2006).

Neste sentido, as pesquisas de clima organizacional têm ganhado espaço na medida em que se propõem a analisar diversos fatores ligados ao ambiente de trabalho, elucidando seus pontos fortes, fracos e dificuldades, a partir da perspectiva dos trabalhadores, considerando-os como principais beneficiados ou afetados por tais condições (SANTOS; VASQUÉZ, 2012). Estas pesquisas destacam-se também por apresentarem considerável abrangência teórica, assim como uma grande capacidade de avaliação de características complexas com base nas percepções dos trabalhadores da organização, como, por exemplo:

liderança, relacionamentos interpessoais, reconhecimento, recompensa, entre outras (MENEZES; GOMES, 2010).

Dessa forma, fica claro que pesquisas nesta área constituem um mecanismo válido de avaliação de variáveis que compõem um ambiente de trabalho e seus resultados podem beneficiar a todos os envolvidos na organização. Sobre isso, Bispo (2006) realizou um levantamento dos principais modelos de pesquisa de clima organizacional (Quadro 1).

Quadro 1 - Principais Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Modelo	Breve Resumo
Modelo de Litwin e Stringer (1968)	Neste modelo, são utilizados nove fatores que norteiam um questionário, são eles: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade, e padrões. Foi o primeiro testado em organizações de grande porte e demonstrou a existência de climas organizacionais distintos em empresas que apresentavam diferentes políticas para seus Recursos Humanos. A partir dos estudos realizados com este modelo, comprovou-se algumas teses do pensamento comportamentalista, assim como a importância de estudos sobre clima organizacional.
Modelo de Kolb (1986)	Este modelo utiliza uma escala de sete fatores/indicadores, entre eles, três são fatores já utilizados no modelo anterior (responsabilidade, padrões e recompensas), que são: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança. Ele surgiu quase vinte anos após o Modelo de Litwin e Stringer, nos Estados Unidos, na tentativa de aperfeiçoá-lo, acompanhando os progressos feitos em estudos da Psicologia Aplicada às Organizações.
Modelo de Sbragia (1983)	Este modelo utiliza como base vinte fatores/indicadores e desenvolveu-se em um estudo empírico sobre clima em instituição de pesquisa de natureza governamental. Além de fatores já conhecidos como estrutura, conformidade, recompensas, padrões, identidade, cooperação, e conflitos, utilizam-se também os seguintes: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, e forma de controle. É um modelo desenvolvido em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil no início da década de 1980, baseado no modelo de Litwin & Stringer, e que demonstrou várias deficiências institucionais com relação à política e estratégia de RH nas organizações pesquisadas.
Modelo de Coda (1997)	Modelo desenvolvido em estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. Empregou menos fatores/indicadores do clima organizacional que o modelo de Sbragia e buscava novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos.
Modelo de	Modelo criado para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

Kozlowski (1989)	Mais especificamente, ele foi desenvolvido para investigar o fator/indicador organizacional “Liderança”, comparando-o com os demais, ou seja, é um modelo voltado mais para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança do que do clima organizacional.
Modelo de Levering (1984 e 1997)	Modelo criado para avaliar a correlação entre o desempenho econômico das empresas e o nível de satisfação dos seus funcionários. Ele tem sido utilizado na avaliação das cem melhores empresas para se trabalhar e mostra a qualidade de vida dos funcionários das empresas estudadas e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional.
Modelo de Rizzatti (1995)	Modelo criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti para analisar o clima organizacional da UFSC e aperfeiçoado em sua tese de doutorado, ampliando o estudo e envolvendo as universidades federais do Sul do Brasil. É um modelo completo e adequado para analisar o clima organizacional em universidades federais.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

Após esse levantamento, Bispo (2006) propõe seu próprio modelo considerando vários dos fatores/indicadores citados acima, porém considerando, diante da evolução da sociedade, outros fatores (inclusive externos à organização) de influência nas decisões, atitudes e comportamento dos funcionários. Nessa perspectiva apresentada pelo autor, destaca-se a inclusão de fatores externos como: convivência familiar, férias e lazer, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol, e vida social.

Vale salientar que vários outros modelos já foram desenvolvidos e não foram citados por Bispo (2006), como por exemplo: o modelo de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) e o de ASH de Quijano e Navarro (1999). O primeiro utiliza fatores já conhecidos e disseminados na literatura sobre clima organizacional tais como: conformidade com as normas, trabalho em equipe, padrões de desempenho, reconhecimento, clareza organizacional, confiança e apoio interpessoal, liderança, formação gerencial e impacto do trabalho; e o segundo é mais focado na efetividade da organização. Sobre o último, que foi o utilizado neste estudo, a seção 2.2 aborda as suas principais características.

3 AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO

A Auditoria do Sistema Humano – ASH refere-se a um projeto iniciado em 1997 no Departamento de Psicologia Social da Universidade de Barcelona, que inclui: um modelo teórico do comportamento organizacional; instrumentos de avaliação de diferentes construções organizacionais úteis para o diagnóstico e a intervenção; assim como um sistema

de controle de gestão que permite seguir a evolução da organização desde a perspectiva de seu sistema humano, o impacto das decisões de gestão sobre este sistema e sua relação com os objetivos de negócio (QUIJANO et al., 2005). Em síntese, a ASH pode ser entendida como uma proposta integrada para a avaliação de intangíveis, avaliação da qualidade nos modelos de excelência, e, em geral, para o diagnóstico e intervenção no sistema humano das organizações, investigando também o comportamento humano nas mesmas (QUIJANO et al., 2008).

Para a ASH, há quatro áreas em que a organização reage e tenta configurar o seu ambiente, são elas: estratégia, *design* (tecnologia, estrutura e sistemas), processos (psicológico e psicossocial) e resultados (qualidade dos recursos humanos e efetividade organizacional) (QUIJANO; NAVARRO, 1999; QUIJANO et al., 2005; QUIJANO et al., 2008). Destrinchando-as, tem-se que a estratégia refere-se à resposta que a organização dá ao ambiente depois de analisá-lo, considerando ameaças e oportunidades, e de considerar seus próprios recursos para enfrentá-lo (referindo-se às forças e fraquezas) (QUIJANO et al., 2008). Os elementos de uma estratégia são influenciados por valores culturais e, dessa forma, tanto grupos dominantes podem influenciar a escolha de uma estratégia como a estratégia pode incluir novos valores, mudando o que era tradicionalmente considerado na organização ou removendo valores tidos como úteis para o sucesso.

O *desing* considerado na ASH refere-se às decisões da estratégia quanto à tecnologia, à estrutura e aos sistemas que serão adotados por uma organização. Decisões desse tipo são de grande importância, pois envolvem equipes de trabalho que precisam ser bem gerenciadas para que se facilite a troca de informações, a realização das tarefas e, principalmente, o alcance dos objetivos traçados (QUIJANO et al., 2008). Já as decisões sobre que estruturas utilizar, adoção de novas tecnologias, entre outros fenômenos, podem ter impacto maior ou menor sobre as pessoas. Os processos, fruto dessas decisões ou fenômenos, podem ser apontados como psicológicos, que são aqueles que ocorrem no nível das pessoas, como por exemplo, a sobrecarga de trabalho e consciência da responsabilidade sobre os resultados, ou psicossociais, que são aqueles que ocorrem dentro de um grupo e podem afetar toda a organização, a exemplo do clima e da cultura (QUIJANO et al., 2008).

Todas as dimensões anteriormente tratadas têm como finalidade a realização da efetividade organizacional (QUIJANO; NAVARRO, 1999). Os resultados dos processos nas pessoas é o que se entende por qualidade dos recursos humanos da organização que envolve três níveis – individual, grupal e sistema organizacional global – e que juntos configuram a efetividade organizacional (QUIJANO et al., 2005).

Alguns estudos utilizando o modelo ASH já foram realizados, dentre os quais se pode citar principalmente os desenvolvidos por autores vinculados à Universidade de Barcelona, de onde advém o próprio modelo ASH, como os desenvolvidos por Romeo et al. (2011), Berger et al. (2011) e Berger et al. (2012). Em nível nacional, têm-se os trabalhos de Torres e Oliveira (2007) e de Barboza e Añez (2009), que foram desenvolvidos por integrantes do grupo de estudos em Recursos Humanos e Qualidade Organizacional – GERQUAL do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, que desenvolve a aplicação do modelo ASH no Brasil.

4 MATERIAL E MÉTODO

Em relação ao material utilizado, tem-se que a organização estudada no artigo caracteriza-se como uma instituição financeira múltipla, tendo como principais clientes os agentes econômicos, que compreendem as empresas, as associações e cooperativas; os agentes institucionais, que compreendem as entidades governamentais e não-governamentais; e as pessoas físicas. Especificamente, a unidade de análise em questão - uma superintendência estadual – tem como objetivo maior o de potencializar a ação do banco na região, alavancando negócios e monitorando o padrão de eficiência das unidades da jurisdição, mobilizando recursos, realizando parcerias e melhorando a qualidade do relacionamento estratégico-operacional com a clientela e com a comunidade.

Partindo deste princípio, em relação ao método do estudo, tem-se que o presente artigo possui um caráter exploratório, visto que buscou realizar um estudo de clima organizacional em uma organização que ainda não foi alvo de estudos na literatura, ou seja, porque buscou indicar aspectos da intervenção em curso de um fenômeno sobre um caso e que não está demonstrado claramente em forma de resultados (YIN, 2005); e descritivo, pois teve como principal objetivo descrever os aspectos inerentes ao clima organizacional da organização estudada, ou seja, objetivou a descrição de algo (MALHOTRA, 2001). Além disso, como o objeto do artigo foi uma única organização – a superintendência estadual de um banco múltiplo – ele também pode ser caracterizado como estudo de caso que, segundo Yin (2005), tem caráter de profundidade e detalhamento.

Na coleta de dados foi realizado um censo, em que foram aplicados questionários com os 32 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da superintendência em questão. O período de coleta compreendeu o mês de novembro de 2012 e contou com o auxílio do superintendente responsável, que proveu suporte para a aplicação do instrumento da pesquisa.

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário desenvolvido por Quijano e Navarro (1999) de Auditoria do Sistema Humano - ASH, mais especificamente na seção que lida com o clima organizacional, contendo ao todo 39 questões do tipo *likert* - escala de respostas psicométricas de cinco pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente) – que abrange 13 categorias de análise (cada uma dessas com três questões), quais sejam: estratégia; estrutura da organização; estrutura do cargo; seleção e incorporação à empresa; formação; identificação e desenvolvimento de potenciais; retribuição; avaliação de desempenho; comunicação interna; segurança e saúde no trabalho; relações trabalhistas; resultados de efetividade organizacional; e mudanças.

Além disso, foi realizada uma caracterização dos colaboradores entrevistados, em que se observou que os entrevistados possuem, em média, 32 anos de idade, sendo estes igualmente divididos entre os sexos feminino e masculino. Quanto ao estado civil e a escolaridade, a maioria é casada, 56,7%, e possuem um nível de escolaridade alto, visto que 40% destes têm pós-graduação e outros 26,7% têm nível superior completo. Finalmente, a respeito do tempo de serviço na empresa, os dados mostram que os colaboradores possuem em média 8,5 anos de contribuição junto à organização, destacando-se que os profissionais que mantêm vínculo junto à empresa há dois (13,3%), cinco (13,3%) e 28 anos (13,3%) estão entre os mais expressivos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a avaliação de cada um dos critérios, percebeu-se que sete dos 13 critérios (estrutura do cargo; seleção e incorporação à empresa; identificação e desenvolvimento de potenciais; retribuição; comunicação interna; relações trabalhistas; resultados de efetividade organizacional; e mudanças) de clima organizacional foram avaliados positivamente, enquanto que alguns casos particulares apresentaram algumas discordâncias. Tais casos foram: estratégia; estrutura da organização; formação; avaliação de desempenho; e segurança e saúde no trabalho.

Primeiramente, no quesito relacionado à estratégia, percebeu-se que, apesar dos objetivos e da estratégia da empresa atenderem a demanda ambiental e serem avaliados positivamente pelos colaboradores, o gerenciamento da política e dos objetivos da organização é falho. Esta inferência é suportada a partir dos resultados que mostraram um grande nível de neutralidade e de discordância a este respeito, pois 26,7% dos respondentes

permaneceram neutros e 60% (23,3% discordam totalmente e 36,7% discordam parcialmente) discordaram da existência de imaginação dos diretores neste sentido.

Este fato mostra que a organização não está preparada para enfrentar os desafios aos quais está sujeita. Sugere-se então que a organização possa investir nesta área, já que a estratégia é o ponto principal na gestão de uma organização, principalmente diante de um mercado em que a competitividade é o fator de sobrevivência primordial.

Outro processo que se mostrou falho, já em relação à estrutura organizacional, foi o processo de tomada de decisões da organização. Este fato pode ser explicado pela rigidez das normas estabelecidas e impostas no ambiente de trabalho, segundo a maioria (60,0%) dos colaboradores. Como se percebeu que não há problemas em relação à autonomia dos colaboradores em coordenar problemas com os colegas de outras seções ou departamentos (72,3% concordam totalmente ou parcialmente), sugere-se então que seja dada uma maior ênfase no sistema de tomada de decisões em si, através de investimentos em áreas como a de tecnologia de gestão, dando um maior suporte à ação da chefia, assim como “amenizando” a rigidez das normas da organização.

No que tange os aspectos relacionados à formação, constatou-se que a organização proporciona oportunidades aos seus colaboradores de receber treinamentos e formação, e que os mesmos têm conhecimento da importância que tais treinamentos têm para a consecução dos objetivos da empresa. Apesar disso, a organização falha no processo primordial relacionado a esse quesito, que é a compatibilidade entre a formação que o colaborador recebe e o que ele realmente desempenha, como verificado nos questionários que apontam um grau de discordância de 65,0% em relação a esta compatibilidade. Logo, as ações de treinamentos e formações para os colaboradores podem estar sendo inúteis, tendo em vista que sua aplicabilidade não está correta. Portanto, sugere-se que a organização reveja seu processo de formação de mão de obra, de forma que promova o treinamento e/ou a formação voltada para as respectivas áreas de atuação de seus colaboradores.

No aspecto de avaliação do desempenho, o sistema de avaliação de rendimentos não é executado pelos gestores de modo transparente, pois há na organização uma grande controvérsia por parte dos colaboradores a respeito do uso e dos objetivos desse, visto que quando questionados, 43,3% dos respondentes se mostraram neutros em relação ao assunto, seguidos de 36,7% que afirmaram haver dúvidas. Além disso, esse sistema que deve funcionar como uma ferramenta de melhoria do rendimento está sendo avaliada de forma controversa, já que os resultados mostraram que 20,0% dos entrevistados discordam parcialmente, enquanto que 36,7% mantiveram um posicionamento neutro e 30,0%

concordaram parcialmente. Logo, como esses resultados mostram uma pequena diferença percentual entre os três aspectos conflitantes, fica clara a necessidade de um investimento maior nesta área, uma vez que avaliações dessa natureza são primordiais para o bom desenvolvimento das organizações.

A questão da segurança e saúde no trabalho apresentou alguns resultados positivos, como o reconhecimento por parte dos colaboradores de que os gestores da organização estão preocupados em solucionar problemas nessas áreas (80,0% concordam totalmente ou parcialmente), e de que estes também estão empenhados em propiciar um trabalho mais seguro e saudável (66,7% concordam totalmente ou parcialmente). O grande fator chave que gerou discordância neste quesito está relacionado a um dos aspectos mais importantes da questão da segurança e saúde no trabalho: o conhecimento de procedimentos a serem tomados em caso de adversidades. Neste aspecto, 50,0% dos colaboradores relataram não haver conhecimentos sólidos acerca dos procedimentos que devem ser seguidos em caso de acidentes, enquanto que apenas 30,0% apontam o contrário. Em virtude disso, sugere-se que a organização invista em treinamentos e na divulgação de informações que possam consolidar o conhecimento acerca do assunto. Dessa forma, colaboradores não só estarão seguros, como também estarão num clima organizacional mais harmônico.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que sete dos 13 critérios do clima organizacional foram avaliados positivamente, enquanto que cinco apresentaram algumas discordâncias, quais sejam: estratégia; estrutura da organização; formação; avaliação de desempenho; e segurança e saúde no trabalho. Estes critérios se mostraram deficientes em relação à questão dos desafios aos quais a organização está sujeita, a rigidez de suas normas, a compatibilidade dos processos formativos e os processos falhos de avaliação de desempenho e de clareza de procedimentos de saúde e segurança. Por conta disto, foram sugeridas melhorias pontuais visando o ajuste contínuo e fundamental na relação entre sujeitos e organização.

Portanto, tendo em vista os resultados obtidos neste estudo, pode-se concluir que o estudo contribuiu de forma prática, a partir das sugestões de melhorias realizadas aos cinco principais critérios deficientes da organização, e de forma teórica, contribuindo com mais um caso prático da utilização do modelo de ASH, que, apesar de ser validado, ainda está em contínua avaliação. Finalmente, trabalhos futuros podem dar continuidade à discussão aqui realizada com a utilização de modelos diferentes e outras abordagens nessa e em outras

instituições. Assim, as principais sugestões para trabalhos futuros, considerando que este estudo teve sua aplicação em um exemplo típico de unidade empresarial e os benefícios a serem sugeridos poderiam eventualmente ser replicados ou adaptados nos diversos órgãos semelhantes, são: avaliar o clima organizacional das demais repartições da unidade estudada; comparar os resultados obtidos com similares em outras instituições; e replicar o estudo em outras instituições.

REFERÊNCIAS

- BARBOZA, J. R.; AÑEZ, M. E. M. A Satisfação Profissional e a Cultura Organizacional: Uma Análise a partir do Modelo ASH. In: XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33. 2009. São Paulo. *Anais...São Paulo*: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=10979&cod_evento_edicao=45> Acesso em: 13 jan. 2013.
- BERGER, R.; YEPES, M.; GÓMEZ-BENITO, J.; QUIJANO, S.; BRODBECK, F. Validity of the Human System Audit Transformational Leadership Short Scale (HSA-TFL) in four european countries. *Universitas Psychologica*, v. 10, n. 3, p. 657-66, 2011.
- BERGER, R.; ROMEO, M.; GUARDIA, J.; YEPES, M.; SORIA, M. A. Psychometric Properties of the Spanish Human System Audit Short-Scale of Transformational Leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, v. 15, n. 1, p. 367-376, 2012.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- COELHO, C. L. M. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 1, p. 11-36, 2004.
- DE LONG, D. W.; LIAM, F. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.
- HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 3, n. 1, p. 11-28, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

QUIJANO, S. D.; NAVARRO, J. A. El ASH (Auditoría de Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. **Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología**, v. 52, n. 2-3, p. 301-328, 1999.

QUIJANO, S. D.; ALVAREZ, J. M. C.; FLORES, R.; YEPES, M. La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización conceptualización y medida. **Anuario de psicología**, v. 36, n. 1, p. 7-36, 2005.

QUIJANO, S. D.; NAVARRO, J. A. El ASH (Auditoría de Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. **Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología**, v. 52, n. 2-3, p. 301-328, 2009.

QUIJANO, S. D.; NAVARRO, J. A.; YEPES, M.; BERGER, R.; ROMEO, M. La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. **Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos**, v. 29, n. 1, p. 92-106, 2008.

ROMEO, M.; YEPES, M.; BERGER, R.; GUARDIA, J.; CASTRO, C. Identification-commitment inventory (ICI model): confirmatory factor analysis and construct validity. **Quality & Quantity**, v. 45, n. 4, p. 901-909, 2011.

SÁ, M. A. D.; MENDES, N. M. D.; BISPO, A. C. K. A.; TELMO, F. A.; LACERDA, S. C. G.; ALVES, C. A. O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. In: XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30. 2006. Salvador. **Anais... Salvador: ANPAD**, 2006. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=5653&cod_evento_edicao=10> Acesso em: 14 jan. 2013.

SÁNCHEZ, A. D.; SAAMEÑO, J. A. B.; LÓPEZ-MONTES, M. T. M. C.; CASTILLO, L.; FERNÁNDEZ, L. A. L.; CLARET, P. L. Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. **Atención Primaria**, v. 37, n. 9, p. 489-97, 2006.

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

SOBRINHO, F. R.; PORTO, J. B. Bem-Estar no Trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, *coping* e variáveis demográficas. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH. In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31. 2007. Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 2007. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=7581&cod_evento_edicao=33> Acesso em: 9 jul. 2012.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 303-329, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.