

Rodrigo Sinnott Silva

Faculdade Anhanguera de Rio Grande

E-mail: rodrigo.ss.79@hotmail.com

Liege da Silva Ramos

Faculdade Anhanguera de Rio Grande

E-mail: liege_ramos@hotmail.com

CLIMA ORGANIZACIONAL E A VARIÁVEL DAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NO CONSTRUCTO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE

RESUMO

Diversos estudos apontam a importância de um Clima Organizacional satisfatório nas organizações, em prol da empresa e dos colaboradores. Esse estudo objetivou analisar a relevância acerca da variável das Competências Interpessoais na construção do Clima Organizacional de uma empresa de transporte. Com a pesquisa de campo que atingiu 77 colaboradores da empresa, esses foram submetidos a responder dois instrumentos com escalas de 1 a 5, Escala de Medida de Clima Organizacional (ECO) e Relatório Universal de Competências. Os resultados demonstraram um clima organizacional desfavorável com resultados abaixo de 2,9 e profissionais com competências interpessoais em 3,13. As variáveis encontradas apontam a importância de averiguar outros fatores na construção do clima organizacional através de outros medidores como cultura organizacional, plano de carreira, motivação pessoal e principalmente plano de cargos e salários/remuneração.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Empresas. Medidas de Clima. Colaboradores. ECO.

ABSTRACT

Studies indicate the importance of a satisfactory Organizational Climate in organizations, in favor of the company and employees. This study aimed to analyze the influence on the variable of Interpersonal Skills in building the Organizational Climate for a transport company. included a field survey which reached 77 employees of the company, these were submitted to answer two instruments with scales 1-5, Scale for Measuring Organizational Climate (ECO) and Universal Competency Report. The results demonstrated a poor organizational climate with results below 2.9 and professionals with skills in interpersonal 3.13. The variables found suggest the importance of investigating the relevance of other factors in building organizational climate through other meters such as organizational culture, career planning, personal motivation and mostly flat positions and salaries / remuneration.

Keywords: Organizational Psychology. Business. Employees. ECO Climate Measures.

1. Introdução

Com a abordagem do clima organizacional, conceitualmente visto como uma variável interveniente situada entre o contexto de trabalho e o comportamento dos trabalhadores nele presentes, tem se procurado compreender como tais indivíduos percebem e são influenciados pelas diferentes dimensões da organização (PROCOPIUCK, et.al, 2009).

O clima organizacional pode ser visto como produto de interações dos colaboradores da organização (MCMURRAY, 2003 apud PROCOPIUCK, et.al, 2009) e tem sido definido como um conjunto de características que fazem uma organização e que a distinguem de outras, com a particularidade de ser relativamente durável no tempo e influenciar no comportamento das pessoas que atuam em tal contexto. (FOREHAND, 2001 apud PROCOPIUCK, et. al. 2009).

Clima Organizacional consiste, segundo (TORO 2001 apud MARTINS, et. al, 2004) em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e métodos organizacionais tanto formais quanto informais.

O termo “clima organizacional” sempre foi empregado para referir as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Entretanto, apesar dos vários anos de estudo sobre o assunto, a definição do construto continua pouco delimitada (MARTINS, 2000).

Sendo assim, estamos afirmando que o clima atua no comportamento humano e, segundo Powell, Butterfield (1978) o clima organizacional, pode, também representar a organização como as pessoas a vêem em um sentido holístico e particular.

O clima organizacional surge, então, de representações cognitivas individuais do ambiente imediato e pode ser expresso em termos de sua significância psicológica (ANDERSON, WEST, 1998; GRIFFIN, 2002). Com esta abordagem, particularmente dentro de um contexto pós-moderno, caracterizado pela fragmentação e heterogeneidade organizacional, há probabilidades de se captar profundamente aos indivíduos, em si, sentem sinais e se diferem uns dos outros nos seus respectivos ambiente de trabalho (AYEERS, 2005).

Em se tratando de Competências compreende-se como um saber agir de forma consciente e responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que acrescentem valor à organização e ao indivíduo. Para Rezende (2003), os movimentos que colocam em evidência a competência, não são modismos porque possuem

requisitos de consistência, aplicabilidade e oportunidade que garantirão sua conservação. (CARLETTO *et al.*, 2005).

Citar a palavra competência é sinônimo de saber fazer bem, e para isso é necessário o conhecimento da técnica do fazer determinada atividade, somada a habilidade do como fazer, sem limitar-se, é ir além das expectativas. É ter o *CHA*, Conhecimento: saber, conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, instituições. Habilidade: saber como fazer e a atitude de querer fazer. (ROBAGLIO, 2001).

Concluindo que a construção do Clima Organizacional de uma empresa está diretamente relacionada com a percepção dos colaboradores, sendo que a forma de trabalho da empresa afeta na atitude das pessoas, sua qualidade de vida, produção e em consequência no desempenho da organização, apresentamos abaixo a pesquisa que objetivo analisar a relevância da variável competência interpessoal na construção de um Clima Organizacional.

2. Metodologia

Esta pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Faculdade Anhanguera sob o parecer 403.975, estando, portanto, de acordo com a Resolução 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia e 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

A pesquisa realizada foi de campo, em forma quantitativa transversal, numa empresa cuja atividade é terminal de container, ramo de transporte, escolhida devido ao fato de propiciar uma amostra que viabilizou a pesquisa. Como critério de escolha dos colaboradores usou-se estar com vínculo atual, o que alcança a todos que estão na empresa atuando em diversos setores, os quais para a pesquisa foram divididos por: administrativo, apoio e operação, sendo convidados a responder dois instrumentos em forma de questionário.

Os instrumentos utilizados na pesquisa de clima foram o *ECO* (Escala de medida de Clima Organizacional) (MARTINS, *et al.*, 2004) que trata-se de um questionário composto por 63, subdividido em 5 fatores: 01 a 21 referindo-se a apoio da chefia e organização, 22 a 34 recompensa, 35 a 47 conforto físico, 48 a 56 controle/pressão e da 57 a 63 referem-se ao fator coesão entre colegas. Questões de respostas objetivas com intuito de responder as perguntas numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Para sua correção valores maiores de 4 tendem a indicar um clima bom e menor de 2,9 a apontar um clima ruim, sendo que no fator de 48 a 56 controle e pressão essa variação é inversa.

No segundo instrumento de avaliação de competências utilizamos Relatório Universal de Competências (SHL, PEOPLE INTELLIGENCE BUSINESS RESULTS, 2012.) Composto por 8 questões de repostas objetivas, num agrupamento de avaliação de 20 competências. As respostas apresentavam-se em escala de 1 a 5, no equivalente as seguintes repostas: 1 - improvável ser um ponto forte / 2 - menos provável de ser um ponto forte / 3 - moderadamente provável de ser um ponto forte / 4 - bastante provável de ser um ponto forte / 5 - muito provável de ser um ponto forte.

Os procedimentos aconteceram após o aceite do comitê de ética para a aplicação dos instrumentos, onde os colaboradores foram convidados a responder a pesquisa de clima, onde tiveram acesso ao questionário e o termo de consentimento livre e esclarecido assinado. Foi disponibilizada uma sala apropriada para a obtenção das respostas, onde na presença da aplicadora responderam individualmente.

Após os colaboradores terem feito a pesquisa de clima, foram novamente convidados para a realização do questionário de competências, no mesmo ambiente, na presença da aplicadora e com a leitura das legendas.

Para a correção, o cruzamentos e interpretação das respostas utilizou-se o *software Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*.

3. Resultados

A amostra teve a participação de 77 colaboradores que, após a aplicação dos instrumentos, através dos resultados obtidos, apresentaram-se da seguinte forma quanto gênero da amostra total: 9% feminino e 91% masculino. Dessa população total subdividiu-se em 49% do setor operação, 27% de apoio e 24% administrativo. A escolaridade deu-se da seguinte forma, 56% 2º grau completo, 17% 2º grau incompleto, 13% para superior em andamento e fundamental completo e 1% superior concluído.

O tempo de atuação dos colaboradores nesta ocupação que participaram da pesquisa foi de 36% acima de 3 anos, 33% menos de 01 ano e 31% entre 1 e 3 anos. O nível salarial também pesquisado demonstrou que 80% recebe remuneração de 02 a 04 salários mínimos, 17% acima de 04 salários mínimos e 3% de 01 a 02 salários mínimos.

A pesquisa de Clima Organizacional demonstrou os resultados tabelados abaixo conforme os 5 fatores do ECO.

Tabela 1: Escore de Clima Organizacional

Fatores	Média	Desvio Padrão
01 a 21 <i>Apoio da chefia e da organização</i>	2,84	0,81798
22 a 34 <i>Recompensa</i>	2,6771	0,76444
35 a 47 <i>Conforto Físico</i>	2,6788	0,80972
48 a 56 <i>Controle / pressão</i>	3,0023	0,88921
57 a 63 <i>Coesão entre colegas</i>	2,8552	0,76303

A pesquisa de Competências interpessoais apresentou os seguintes resultados (Tabela 2).

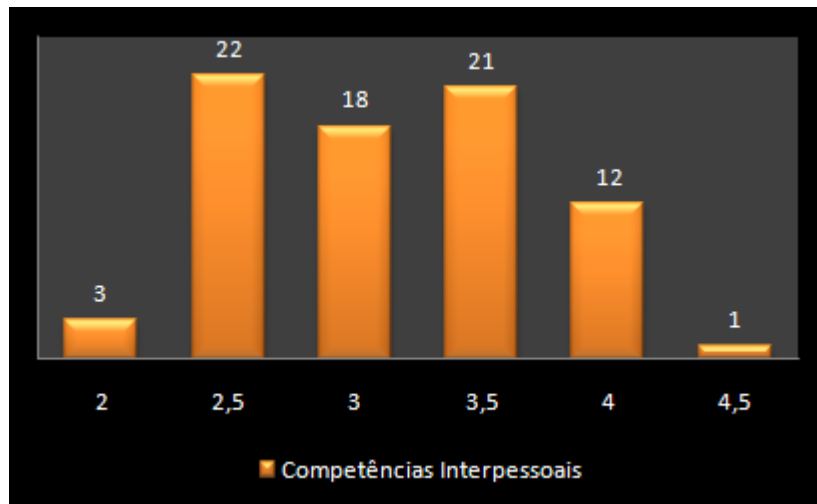
Tabela 2: Competências Interpessoais

Média	3,13
Desvio Padrão	0,5927

A frequência das competências, conforme amostra total demonstra que a grande maioria dos colaboradores apresenta-se nas médias entre 2,5 e 3,5 e quanto a sua escolaridade a maior média está no nível superior em andamento.

Figura 1: Competências interpessoais por escolaridade

Figura 2: Competências interpessoais distribuição na amostra

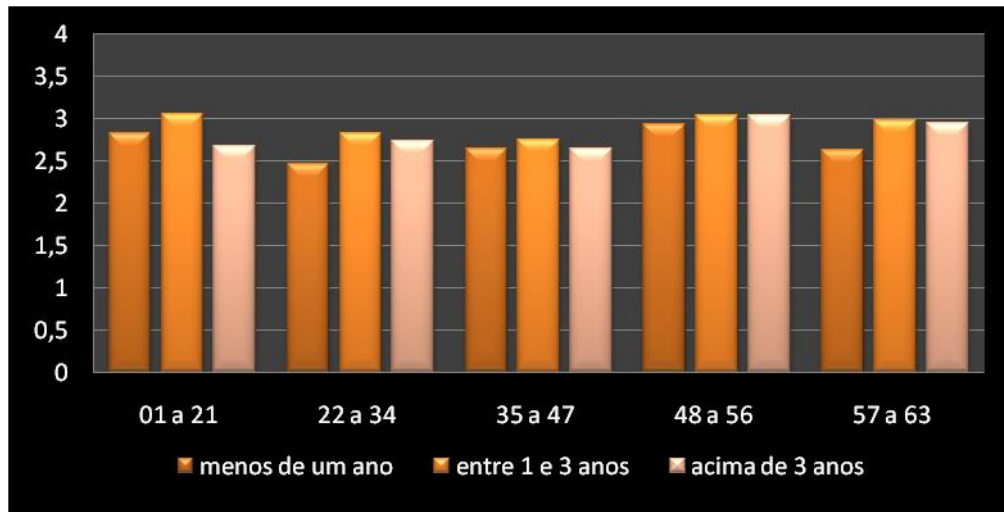
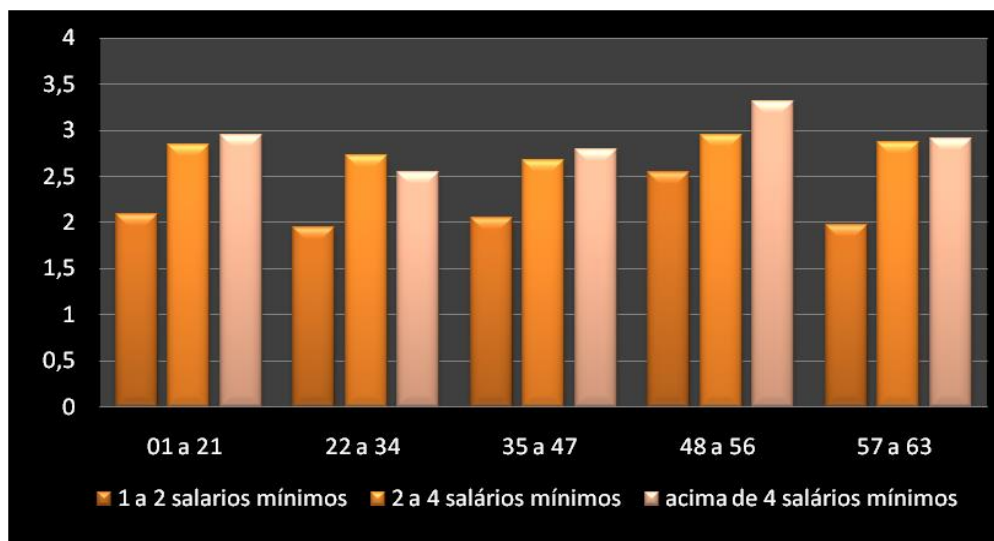


A Tabela 3 apresenta os resultados de médias das Competências Interpessoais com as médias de Clima Organizacional conforme os 5 fatores analisados.

Tabela 3: Competências Interpessoais versus Clima Organizacional

	Clima	Colunas 1	Colunas 2	Colunas 3	Colunas 4
	Fator 01 a 21	Fator 22 a 34	Fator 35 a 47	Fator 48 a 56	Fator 57 a 63
2	2,6067	1,8133	2,5133	2,7767	2,8443
2,5	3,0082	2,6573	2,6077	2,8277	2,6764
3	2,9039	2,805	2,8133	3,2378	2,9383
3,5	2,7452	2,6633	2,5843	3,0481	2,8452
4	2,5583	2,7192	2,91	2,67	2,9883
4,5	4,12				

Os gráficos abaixo (Figuras 3 e 4) trazem os resultados de Clima Organizacional em comparação com Tempo de Atuação e Nível salarial da amostra.

Figura 3: Clima Organizacional versus Tempo de atuação**Figura 4:** Clima organizacional x Salários

Na amostra total percebeu-se a relevância do sexo masculino, do setor de operação com escolaridade de 2º grau completo, atuando na empresa há mais de um ano com nível salarial de 02 a 04 salários mínimos.

Analisando o Clima Organizacional, separado por fatores no instrumento, apresentou-se um clima desfavorável na empresa pesquisada. (Tabela 1).

SIQUEIRA, (2008 *apud* SOUZA, 2009) afirma que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional, sendo que valores maiores de 04 indicam bom clima e menor que 2,9 clima desfavorável, porém no fator “controle/pressão” essa variação é inversa.

Ao analisarmos os resultados das Competências Interpessoais na empresa percebe-se um escore entre 2,5 e 3,5 na média na maioria dos entrevistados. No entanto as competências, que ainda não se apresentem potencializadas no colaborador, podem ser desenvolvidas e/ou treinadas conforme afirma Boog, *et al.* (2002) que treinamento é uma forma de proporcionar um maior aperfeiçoamento e a inclusão de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, sendo que o conjunto destas características combinadas pode trazer grande vantagem para as empresas.

Um dado que merece ser salientado é quando percebemos que competências quanto a escolaridade, tem maior média no segundo grau completo e no superior em andamento. A questão da escolaridade aparece como variável importante na pesquisa analisando as competências.

O cruzamento das médias de Clima Organizacional e Competências interpessoais demonstram que não há uma coesão de médias, ou seja, não se pode afirmar a relevância da variável das competências no constructo. Sendo assim cabe discutir aspectos de cultura organizacional e analisar outras variáveis com maior significância. (Tabela 03).

É de suma importância fazer distinções entre cultura e clima organizacional, os autores Luz (2007) e Bowditch e Buono (2006), dizem que enquanto o clima é um fenômeno temporal, pois está ligado ao estado de ânimo dos colaboradores da empresa em um dado momento e a cultura, por sua vez, surge de práticas recorrentes no decorrer do tempo.

Sente-se a necessidade relevante da observação da cultura da empresa, analisar a influência da cultura organizacional sob o clima atuante, uma vez que ambas unem - se na construção do Clima Organizacional.

Sendo que mencionamos que o Clima Organizacional é um constructo de variáveis comportamentais humanas é a forma que os colaboradores sentem o seu ambiente de trabalho no que tange local, relações de trabalho entre colegas e chefia, questões de autonomia e valorização do capital humano (PALACIOS, 2002).

A relevância de um Clima Organizacional favorável surge a partir da descoberta da importância do cliente interno, a resposta de uma empresa que produza bens ou prestador de serviços com eficácia para seu cliente externo está diretamente ligada a satisfação do cliente interno, capital humano, ou seja, os colaboradores.

A pesquisa foi pautada também na busca de averiguar o tempo de atuação dos colaboradores e o nível salarial, aspectos de estabilidade e remuneração. No gráfico 03 e 04 percebe-se que as maiores médias encontradas nos cinco fatores estão em profissionais que

recebem acima de 04 salários mínimos e atuam há mais de três anos na organização. Ressalvamos a importância desse dado sendo que o fator recompensa na pesquisa de Clima Organizacional, questões 22 a 34 foi a que apresentou menor média fatorial.

Estimular e manter os colaboradores interessados e em busca de melhores resultados é tarefa que a gestão não pode deixar de executar. Para Araújo (2009), o salário é o fator de maior motivação, capaz de tomar parte para fortalecer novos valores, metas e formar novos modos de comportamento, fortalecendo o colaborador a cooperar com sua participação efetiva na construção dos resultados organizacionais e sendo corretamente recompensado pelo seu desempenho e ganhos pessoais dentro da organização.

4. Conclusão

A pesquisa alcançou o resultado proposto inicialmente, o estudo da relevância da variável das competências interpessoais no constructo do Clima Organizacional da empresa.

Para Fleury e Sampaio (2002), o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. Sendo dessa forma, buscamos analisar que perfil que apresentava esses colaboradores, o que vinculou dados da amostra em gêneros, escolaridade, tempo de atuação, nível salarial e, principalmente, as competências interpessoais. O quanto esse perfil intervia diretamente na percepção que tinham da organização que prestavam serviço.

O clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si. Somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói (PALACIOS, 2002).

A partir da pesquisa desmistificamos apenas a variável que tangia o CHA (Conhecimento, habilidades e atitudes), mas pelo conhecimento de ser um fenômeno complexo, que nasce de variáveis que interagem entre si, cabe uma busca por outras variáveis que construam o Clima Organizacional, visivelmente o nível salarial, questões de remuneração e benefícios apontados na pesquisa, para que assim colaboradores e gestores tenham seus objetivos profissionais e pessoais alcançados, aumentando suas motivações e criando um Clima Organizacional saudável para a execução das suas atividades e funções.

Logo a pesquisa na empresa indicou a não influência direta das competências interpessoais no clima organizacional existente. Mensura-se, posteriormente, o estudo de

outras variáveis que compunham o Clima Organizacional, como plano de carreira, questões financeiras, de liderança, motivação pessoal e cultura organizacional.

Referências

ARAÚJO, I. A. **A influência da remuneração no desempenho dos funcionários do Banco do Brasil.** Salvador, 2009. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/influencia-remuneracao-desempenho-funcionarios-banco-brasil> Acesso em 06 de novembro de 2013.

BOWDITCH, J.; L.; BUONO, A. F. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo.** Brasília, 2004.

CAMPOS, K. C. L.; VIEIRA, V. F.; CAMARGO, A. P.; SCHEGUSCHEVSKI, A.; TAVARES, F. T.; PIOVESAN, N. M.; ALKSCHBIRS, S. R. **Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos.** São Francisco, 2008.

CARLETTO, B.; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L. **Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade.** Porto Alegre, 2005.

CARLETTO, B.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. **A seleção de talentos na gestão de competências.** São Paulo, 2004.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. C. F.; *et al.* **Construção e validação de uma medida de clima organizacional.** Santa Catarina, 2004.

McMURRAY, A. J. The relationship between organizational climate and organizational culture. **Journal of American Academy of Business**, 2003.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. **Clima Organizacional: um levantamento sobre a utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que atuam no mercado brasileiro.** Rio Grande do Norte, 2007.

OLIVEIRA, A. S. S. **Mapeamento de competências e variáveis do Clima Organiacional: construto para elaboração de um Plano de Desenvolvimento Profissional.** Brasília, 2008.

PALACIOS, K. E. P. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional.** São Paulo, 2002.

PROCOPIUCK, M.; *et al.* **Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global.** São Paulo, 2009.

RABAGLIO, M. O. Seleção por competências: uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos. [on line] - disponível em <www.rabaglio.com.br>, Acesso em 04 de novembro de 2013.

RESENDE, E. J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SHL. **Relatório Universal de Competências.** São Paulo, 2012. Disponível em: http://www.shl.com/assets/OPQ32_UniversalCompetencyReport_BP.pdf Acesso em: 16 de maio de 2013.

SILVA, R. S. **Gestão de pessoas: capital humano e modelos de gestão.** Encontro (Santo André), v. 13, p. 1-12, 2010

SOUZA, J. S. **Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de minas gerais.** Minas Gerais, 2011.