

A importância da pesquisa de clima organizacional

Neste tópico iremos procurar discutir a importância da ferramenta de avaliação do clima organizacional, para a gestão estratégica de uma organização.

Atualmente, para mobilizar e aproveitar plenamente as pessoas em suas atividades, as empresas estão mudando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais. (CHIAVENATO, 2004).

A eficácia da organização depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno (pessoas e recursos não-humanos) e da adaptação ao ambiente externo. (CHIAVENATO, 2004).

As pessoas são fundamentais no processo de agregação de valores intangíveis, que beneficia as empresas no destaque competitivo entre talentos nos mercados de recursos humanos. Um dos grandes desafios as empresas da atualidade é a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano. (FIGUEIREDO, 1999 *apud* BEDANI, 2006).

Assim, avaliar a organização sem considerar a importância da integração entre estas partes fundamentais (as pessoas) é desconsiderar o fator mais relevante aos resultados estratégicos de uma organização.

Para Luz (2006), com a pesquisa de clima organizacional é possível verificar o estado de espírito ou ânimo destas pessoas em um determinado período, e suas principais contribuições são:

- Buscar o alinhamento da cultura organizacional com as ações efetivas da empresa: a influência do comportamento das pessoas não é fruto apenas de memorandos e comunicados internos, mas consiste em uma cultura organizacional (que será discutida mais a frente), e esta deve estar na direção dos objetivos maiores da organização, sendo a pesquisa peça chave na identificação das mudanças culturais mais emergenciais.
- Promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores: além de se preocupar com os resultados da organização, esta deve se preocupar também com os resultados individuais. A ferramenta de pesquisa de clima organizacional permite a identificação dos critérios e atributos que são valorizados pelas pessoas que pertencem ao quadro de funcionários.
- Integrar os processos e as áreas funcionais: além do crescimento individual, há o crescimento do coletivo, não só dentro de uma equipe ou grupo, mas também através do organograma da organização, cruzando áreas funcionais e atividades divergentes, como as de finanças, marketing, recursos humanos ou as relativas ao processo produtivo.
- Otimizar a comunicação: conhecendo as particularidades dos indivíduos e grupos, a organização pode elaborar um plano de comunicação mais aberto, que permita uma maior troca de informações entre as pessoas das diferentes unidades organizacionais, sem os ruídos da comunicação, que muitas vezes impedem o bom andamento das atividades.
- Identificar as necessidades de treinamento, desenvolvimento de pessoal/gerencial e educação empresarial: identificar as deficiências dos

funcionários não tem como objetivo a fiscalização ou punição dos funcionários, mas sim a identificação das necessidades de melhoria e evolução, que podem ser transformadas em treinamentos, que busquem capacitar as pessoas para seus respectivos cargos.

- Difundir o conceito de cliente interno e externo: a preocupação com os clientes externos é notória desde o início da administração moderna, mas a corrente atual de gestão de pessoas defende a importância do foco no cliente interno, exatamente por ser este o responsável pelos resultados da organização, seja no processo de gerenciamento de outras pessoas, no contato com os clientes ou mesmo no desenvolvimento das estratégias, a aplicação de uma ferramenta como a pesquisa de clima organizacional demonstra para o funcionário a importância que a empresa dá para suas necessidades.
- Otimizar as ações gerenciais: a pesquisa de clima serve, mais do que nas funções acima, como uma ferramenta para ajudar a priorizar, a partir de um *ranking* de necessidades, quais devem ser as primeiras ações do setor de recursos humanos, na hora de desenvolver suas atividades, já que a partir das informações obtidas na pesquisa é que pode-se buscar resultados efetivos.
- Organizar e flexibilizar as atividades da organização: por último, se realizada com uma frequência pré-estabelecida, o acompanhamento dos resultados da pesquisa, e evolução individual de cada índice, e também a variação geral dos resultados é uma excelente ferramenta para acompanhar os resultados, e permitir que a organização tome as medidas necessárias, de acordo com que as mudanças (inclusive as externas à organização) causam impacto direto na gestão.

A pesquisa de clima organizacional torna-se, então, indispensável como processo para avaliação da satisfação e bem estar dos funcionários quando a empresa tem por objetivo conquistar o prêmio nacional de qualidade total no gerenciamento da empresa, de seus produtos e serviços. Um dos critérios de avaliação para a certificação da empresa é satisfação e motivação dos colaboradores da empresa. (LUZ, 2007, p.1).

Estrutura da pesquisa de clima organizacional

Esse tópico orienta a **elaboração de uma pesquisa** de clima organizacional, e descreve alguns aspectos fundamentais para execução da mesma.

Luz (2007) assim como Bispo (2006), orientam alguns procedimentos indispensáveis antes da aplicação do questionário:

• **Elaborar uma folha com instruções de procedimento para o questionário;**

Nesta folha você deverá: descrever objetivo a pesquisa, comunicar o anonimato dos participantes, explicar a importância da sinceridade dos participantes, comunicar que a participação é espontânea, solicitar o preenchimento o departamento ou à seção do respondente, exemplificar o preenchimento de uma questão, instruir o preenchimento da

folha de respostas e solicitara devolução de respostas nas urnas.

- **Oferecer uma folha de respostas para as perguntas em aberto.**

Nesta folha, deve-se explicar ao funcionário que ele pode queixar-se de algo, fazer observações ou comentários quanto a empresa, relacionamento com chefes, instalações, normas de trabalho, condições de trabalho, ou até fazer sugestões para tornar a empresa em um lugar melhor. (BISPO, 2006)

Estas estratégias são importantes para procurar reduzir ao máximo os **vieses da pesquisa**, ou seja, reduzir a chance de se avaliar uma informação que é diferente do que acontece na realidade

Etapa 3 – Escolher e desenvolver a metodologia de aplicação da pesquisa

Esta etapa deve cumprir o objetivo de desenvolver qual será a metodologia a ser utilizada no momento de se aplicar a pesquisa.

Para escolher a **metodologia de aplicação da pesquisa de clima**, é necessário a escolha das variáveis que condizem com os objetivos da organização.

Como a **escolha de variáveis** vai depender diretamente dos objetivos definidos na etapa anterior, a proposta é apresentar uma série de variáveis diferentes, levantadas por autores com diferentes objetivos **áreas de aplicação de pesquisa de clima**.

Luz (2003) descreveu algumas variáveis possíveis de serem investigadas. Sendo elas:

- O trabalho realizado pelos funcionários;
- Salário;
- Benefícios;
- Integração entre os departamentos da empresa;
- Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão;
- Comunicação;
- Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissionais;
- Possibilidades de progresso profissional;
- Relacionamento interpessoal;
- Estabilidade no emprego;
- Processo decisório;
- Condições físicas de trabalho;
- Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários;
- Participação;
- Pagamento dos salários;
- Segurança do trabalho;
- Objetivos organizacionais;
- Orientação da empresa para resultados;
- Disciplina;
- Imagem da empresa;
- Estrutura organizacional;
- Ética e responsabilidade social;
- Qualidade e satisfação do cliente;

- Reconhecimento dos funcionários;
- Vitalidade organizacional;
- Direção e estratégias;
- Valorização dos funcionários;
- Envolvimento/comprometimento;
- Trabalho em equipe;
- Modernidade;
- Orientação da empresa para os clientes;
- Planejamento e organização;
- Fatores motivacionais;
- Fatores desmotivadores.

Mello (2003), cita a escala de Kolb, e esta propõe sete dimensões ou variáveis a serem pesquisadas, e esta escala é bastante utilizada por pesquisadores brasileiros para o estudo do clima organizacional.

Conforme a autora, Kolb em 1971 desenvolve um questionário que analisa as sete dimensões:

- Conformismo;
- Responsabilidades;
- Padrões;
- Recompensas;
- Clareza organizacional;
- Apoio e calor humano;
- Liderança.

Pillares (1991) apud Mello (2003), definiu dez fatores:

- Quantidade de trabalho;
- Relações intersetoriais;
- Sistemas e canais de comunicação;
- Remuneração e carreira;
- Benefícios;
- Relacionamento com a chefia;
- Relacionamento interpessoal;
- Valorização profissional;
- Motivação;
- Satisfação com a empresa.

Bispo (2006), propõe um modelo de questionário que estuda as seguintes variáveis para a investigação do clima interno em instituições públicas:

Variáveis internas

1. Ambiente de trabalho;
2. Assistência aos funcionários;
3. Burocracia;
4. Cultura organizacional;
5. Estrutura organizacional;
6. Nível sócio-cultural;
7. Incentivos profissionais;

8. Remuneração;
9. Segurança profissional;
10. Transporte casa/trabalho;
11. Vida profissional;

Variáveis externas

1. Convivência familiar;
2. Férias e lazer;
3. Política e economia;
4. Saúde;
5. Segurança pública;
6. Time de futebol;
7. Vida social;

Existem algumas pesquisas com inúmeras propostas de variáveis a serem aplicadas, e certamente cada proposta de escala e modelo de pesquisa é definido para uma determinada organização, ou varia conforme seu porte ou seu objetivo de estudo. Após escolher as variáveis a serem analisadas, define-se as técnicas e instrumentos a serem utilizados. Existem algumas técnicas de pesquisa de clima, mas geralmente o instrumento mais utilizado é o questionário. Esse é o momento de construir e validar o questionário a ser utilizado.

O questionário pode ser eletrônico ou impresso, e a utilização de um questionário impresso é mais indicada devido à maior aceitação por parte dos pesquisados, que acreditam que o questionário eletrônico possa identificar os participantes, podendo ser menos seguro quanto ao sigilo. (LUZ, 2003, p. 76).

Após a produção do questionário é importante a verificação das perguntas, para avaliar se estão compreensíveis. Cada variável escolhida deve ter um número de perguntas que seja suficiente para uma boa avaliação daquela variável. Contudo, o questionário não deve ser muito longo, para que os questionados não fiquem exaustos. É interessante o uso de perguntas cruzadas, ou seja, perguntas que abordam o mesmo conteúdo de formas diferentes para averiguar a coerência das respostas. (LUZ, 2003, p. 76).

Quanto à escolha das perguntas, é recomendável que sejam utilizados números pares nas opções de respostas, para que o respondente não caia no vício de responder sempre as opções do meio (intermediárias).

O uso de duas opções de respostas muitas vezes acaba tornando a pesquisa radical, e não permite investigar o grau da situação, como questões que abordam sim/não. É indicado o uso de escala que varie de 1 a 10. (LUZ, 2003)

A escala que varia de 1 a 10 acaba sendo interessante por dois motivos:

- o primeiro é que é uma escala universalmente conhecida (inclusive em outras culturas), já que é associada à escala percentual (5 = 50%), e utilizada também nas avaliações escolares;

- o segundo ponto é que, na hora de se tabular os dados, pode ser calculada uma média de cada uma das variáveis, e a comparação entre as médias ajuda na definição da prioridade na hora de implementar as ações (média 5,15 para salários e média 8,00 para a relação entre subordinados).

Outro aspecto importante é que, quando existem públicos- alvo distintos na empresa, é preciso elaborar dois ou mais questionários diferentes, devido às diferenças que podem

vir a existir em relação a cada grupo de funcionários, como: benefícios, transporte e etc. Na hora de montar o questionário é interessante fazer com que o caderno de perguntas seja o mesmo que a folha de respostas, pois além de economizar, facilita a compreensão de quem está respondendo à pesquisa.

Agora chega a hora de realizarmos o teste piloto da pesquisa, para avaliar se a metodologia está corretamente selecionada para o público em questão.