

DISCIPLINA

**CULTURA E CLIMA
ORGANIZACIONAL**

2011

Uma organização é composta de pessoas que se relacionam para fazer algo. O que ela faz não pode ser feito por uma só pessoa e, para fazê-lo, as pessoas precisam interagir. Mas como nos lembra Hall (1984), as pessoas dentro das organizações não estão simplesmente em contato casual. As formas e os objetivos da cooperação são, em grande parte, regulados e controlados pela organização.

Assim, a organização ensina e persuade o seu pessoal a se comportar de acordo com as exigências de suas funções. Mas, como vimos anteriormente, não podemos ignorar que os indivíduos e os grupos, dentro da organização, agem também seguindo seus próprios critérios e que os complexos padrões de interação, impostos pela organização e pelos seus membros, configuram a sua dinâmica interna, tornando mais fascinante os estudos organizacionais.

A organização possui também as suas fronteiras, embora nem sempre nítidas e impermeáveis. Mais do que um território físico, ela ocupa um espaço social que, por vezes, se expande e, por outras, se contrai. Quando, por exemplo, temos prestadores de serviços dentro da empresa, eles estão participando tanto quanto do dia a dia da empresa, influenciando e sofrendo influência.

Na tentativa de tornar um pouco mais simples o que é naturalmente complexo, podemos dizer que a organização é uma entidade social dirigida com um propósito e que possui algumas características: além de sua Missão, ela contém uma Estrutura para desempenhar suas funções, uma Dinâmica Interna e o Ambiente que a cerca.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Quando uma organização assume uma vida própria, independente de seus fundadores ou qualquer de seus membros, ela adquire a imortalidade. A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum, entre os membros da organização sobre o que é o comportamento apropriado. Partindo desta noção é que se compreende a cultura organizacional.

A cultura organizacional influencia as percepções, os valores e os sentimentos, tornando os comportamentos das pessoas mais semelhantes entre si.

Focalizar a empresa na dimensão de sua forma ou configuração organizacional pode ajudar a identificar aspectos de sua estrutura, da natureza do trabalho executado dentro dela e outras particularidades de sua anatomia. Mas, ainda que este enfoque seja da maior importância para a compreensão dos fenômenos organizacionais, não devemos esquecer que a organização é constituída de pessoas que se comportam. E isto altera dramaticamente a abordagem para o seu entendimento. Na verdade, para começarmos a compreender uma organização necessitamos, além da sua estrutura, estudar também os seus processos psicossociais dentro do contexto cultural específico onde eles ocorrem. A análise da cultura da organização é, portanto, um requisito essencial para a compreensão do comportamento das pessoas que nela trabalham.

Se estivermos com os nossos olhos e mentes, bem abertos observaremos na organização certas regularidades de comportamentos. Podem ser facilmente notadas como, por exemplo, nos modos de vestir das pessoas, nos adornos e na utilização dos espaços físicos do trabalho, nas maneiras como são tomadas as decisões ou nas manifestações de disputa pelo poder entre as gerências. Podem ser também acontecimentos de comportamentos padronizados pouco perceptíveis, como certas crenças não explicitadas claramente, mas compartilhadas por muitos membros da organização.

A cultura organizacional, até certo ponto, cega as pessoas para outras realidades ou formas de fazer, parece que tudo aquilo que foi pregado é reconhecido como natural e normal. A partir daí, qualquer outra maneira de ser parece estranha e até inaceitável. Assim, a organização, como um ente coletivo, tende a considerar o próprio modo de fazer como o mais correto.

Uma forte cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas. Ela oferece estabilidade à organização. Toda organização tem uma cultura e que, dependendo de sua força, pode ter uma influência significativa sobre o comportamento e as atitudes de seus membros.

A cultura funciona assim então como uma espécie de controle do comportamento individual, tornando-o mais semelhante aos dos demais membros da organização. Podemos dizer que a cultura organizacional, num sentido bem ampliado, é como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções - para governar o comportamento.

Por constituir-se num poderoso mecanismo de controle do comportamento, a cultura organizacional tem forte impacto sobre grande parte das dimensões organizacionais tais como produtividade, comprometimento, rotatividade, autoconfiança, motivação, exercício do poder, etc.

Buscar os fatores que tomam parte do processo de aprendizagem cultural parece ser, então, um passo importante para o estudo da cultura organizacional. A verdadeira cultura da organização é revelada muito mais pelas práticas de tratamento aos empregados, fornecedores e clientes do que pelo discurso dos seus líderes. Lamentavelmente, o discurso dissociado da prática vem sendo o recurso preferencial de algumas organizações do nosso meio.

Podemos concluir que a cultura organizacional produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização. É também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização (Robbins 1996).

Uma função importante da cultura organizacional é distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa. Ela atua como um filtro de percepção, encorpado com estórias e mitos, os quais ganham significado a partir da rotina, eventos vivenciados freqüentemente, assim como em situações únicas. Finalmente, cultura é um mecanismo de controle social. Através da cultura – particularmente uma forte e efetiva – a organização define a realidade com a qual os seus membros irão viver. Estas socializam os novos membros de uma forma peculiar de fazer as coisas e periodicamente re-socializa seus membros mais antigos.

A maior disfunção – conseqüência negativa – da cultura organizacional é a de criar barreiras à mudança. Uma organização de cultura forte produz membros com um conjunto de comportamentos explícitos que funcionaram bem no passado. Naturalmente, a expectativa é de que estes comportamentos também serão eficientes no futuro.

Paradoxalmente, uma cultura forte pode produzir rigidez na organização, dificultando as necessárias mudanças para as novas condições. Outra disfunção da cultura é que ela pode criar conflitos dentro da própria organização. Como sabemos, sub-culturas (pequenos grupos altamente coesos) emergem freqüentemente nas organizações. Sub-culturas podem se tornar tão coesas que acabam desenvolvendo valores suficientemente distintos que separam o subgrupo do resto da organização. Outro tipo de comportamento disfuncional é o de sub-culturas que se desenvolvem em velocidades diferentes de outras unidades da organização. Isto resulta em falta de coordenação interna que afeta

adversamente as relações externas. Por exemplo, um departamento de Tecnologia da Informação pode implantar sistemas computadorizados que estejam além das habilidades da maioria dos empregados médios. Mesmo com treinamento, trabalhadores podem resistir à nova tecnologia ou vivenciar um longo período de aprendizado. Relacionado com isto, sub-culturas orientadas para a mudança podem vivenciar conflitos com sub-culturas que não valorizam mudanças. Isto os impede de explorar novas soluções para os problemas da organização, criando uma cultura onde predomina a indecisão.

CONCEITOS:

"A cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetrações nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui)." *Paulo C. Moura*

"Entendemos a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginário sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros." *Maria Ester de Freitas.*

"Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas." *Edgar H. Schein*

Ricardo Luz coloca de uma forma bastante prática que cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade.

Valores: é a importância que as organizações dão pra determinadas coisas dentro da empresa. Eles demonstrar as prioridades e o que vai sustentar suas ações.

Importante ressaltar a necessidade dos valores descritos estarem coerentes com a prática, os que nem sempre vemos nas organizações.

Ritos/Rituais: são "cerimônias" que ocorrem dentro das organizações, que podem envolver desde comemorações, até ações como a integração de novos colaboradores.

Mitos: São figuras imaginárias usadas para reforçar algumas crenças organizacionais.

Tabus: são voltados para as questões proibidas pela organização, nem sempre muito explicitados, mas que são presentes.

Figuras da Cultura:

Marco Antonio Oliveira em seu livro Cultura Organizacional apresenta algumas figuras encontradas nas culturas das organizações;

1. Cânones: são preceitos eclesiásticos, alguns exemplos são a missão, , visão, regulamentos.
2. Herói: figura pa, freqüentemente citada pelos funcionários como um exemplo. Pode ser o fundador, um gerente marcante, entre outros.
3. Valores e Crenças: que interferem no que as pessoas pensam
4. Etiqueta: o que é de "bom tom" dentro da empresa. Exemplo são algumas pessoas que querem se chamadas de doutor, etc.

O autor ainda destaca as figuras folclóricas;

1. Arautos: Aquelas que sempre sabem das novidades antes dos outros.
2. Cabalas: grupos tipo "panelinhas".
3. Espiões: pessoas que levam informações aos que decidem.
4. Mestres: aqueles que sabem tudo sobre a empresa, seu mercado, sua tecnologia, seus clientes, etc. São os salvadores da pátria.
5. Eminências pardas: aqueles que detem um certo poder "não-fomalizado".

Alguns fatores que influenciam na cultura organizacional:

FUNDADORES: deixam sua marca na empresa, principalmente referente crenças e valores;

RAMO DE ATIVIDADE: alguns ramos são mais formais, mais exigentes, com mais tecnologia e outros não, isso com certeza irá impactar na cultura de uma empresa.

DIRIGENTES ATUAIS: eles também influenciam diretamente na cultura da empresa.

A ÁREA GEOGRÁFICA: pois há diferenças na população, nível cultural, padrão cultural, aspectos socioeconômicos, etc.

RELAÇÕES ENTRE CULTURA E CLIMA:

Entre clima e cultura há uma relação de causalidade. A cultura sendo a causa e o clima a consequência. Clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de se manifestarem de forma concreta.

Apesar disso vemos a cultura se manifestar através de arquiteturas, vestuários, comportamentos de colaboradores, Ela irá se tangibilizar através do relacionamento da empresa com seus parceiros comerciais.

Clima é um fenômeno temporal, refere-se aquele dado momento. Já a cultura é decorrente de práticas recorrentes ao longo do tempo.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

CONCEITOS DE CLIMA

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.”

Roberto Coda, professor da FEA USP

“Clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes, o que é considerado importante para a eficácia organizacional.”

Benjamim Schneider, consultor norte-americano.

“Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”

Warren G. Bennis, consultor americano.

“Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”

Ricardo Silveira Luz.

“Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.”

Idalberto Chiavenato

Em todos os conceitos citados acima 03 elementos se repetem em quase toda definição:

1) Satisfação dos funcionários: que se remete ao grau de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima de uma empresa.

2) Percepção dos funcionários: trata-se da percepção dos colaboradores sobre aspectos que podem influenciá-lo positiva ou negativamente.

3) Cultura organizacional: cultura e clima, a cultura influenciando o clima de uma empresa, faces complementares de uma mesma moeda como diz Ricardo Luz.

INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1) Turnover
- 2) Absenteísmo
- 3) Avaliações de desempenho
- 4) Programas de sugestões
- 5) Pichações no banheiro
- 6) Greves
- 7) Conflitos interpessoais e interdepartamentais
- 8) Desperdício de material
- 9) Reclamações no serviço de medicina

O indicador só nos alerta de alguns fatores importantes, daí teremos que lançar mão de algumas estratégias para realmente avaliar o clima de uma empresa. A pesquisa é uma estratégia e muitas empresas têm ações constantes para monitorar a questão do clima dentro da empresa. Algumas práticas encontradas são:

- ✓ Café da manhã com o presidente
- ✓ Ombudsman da empresa (ouvidor clientes, fornecedores, comunidade)
- ✓ Reuniões constantes com as áreas
- ✓ Entrevista de desligamento

PARADIGMAS QUE PRECISAM SER MUDADOS

- ➔ O sentimento que os sucessos do passado garantem o sucesso do futuro
- ➔ Desequilíbrio na valorização das competências técnicas em detrimento das competências emocionais e de gestão
- ➔ Falta de foco nos resultados da empresa, gestão focada nos interesses setoriais ou pessoais, falta de visão sistêmica
- ➔ Falta de transparência nas comunicações
- ➔ Falta de comprometimento com os valores da empresa
- ➔ Falta de coerência entre o discurso e a ação

O QUE É UMA PESQUISA DE CLIMA?

“É o mais importante instrumento de apoio para implementações consistente de processo de melhoria contínua.” (Ricardo Luz)

“Visa conciliar as aspirações dos empregados com as aspirações do empregador.”
(Monteiro Lopes)

É uma ferramenta de gestão onde será analisado o ambiente interno buscando visualizar os alavancadores e as vulnerabilidades do planejamento estratégico da empresa.

PERGUNTAS PARA QUEM DESEJA FAZER UMA PESQUISA

Algumas perguntas iniciais quando o cliente nos procura para fazer uma pesquisa de clima pode ajudar-nos na resposta a essa questão:

- Quais são seus objetivos com os resultados recolhidos?
- Será feita alguma ação específica com relação aos resultados?
- O que levou a buscar essa informação?
- Constitui uma grande oportunidade de realizar melhorias no ambiente de trabalho e no resultado dos negócios
- Os clientes internos são a razão de ser de uma empresa, portanto deve ser preocupar com sua satisfação.

OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa pode ter como objetivos o seguinte:

- ✚ Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa (mais usual);
- ✚ Determinar o grau de prontidão de uma empresa para a implementação de uma mudança.
- ✚ Avaliar o grau de satisfação dos funcionários, decorrente do impacto de algumas mudanças.
- ✚ Avaliar o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários.

BENEFÍCIOS DO CLIMA BEM TRABALHADO NAS ORGANIZAÇÕES

- ✓ Retenção de Talentos
- ✓ Diminuição do índice de doenças psicossomáticas
- ✓ Treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado
- ✓ Maior produtividade
- ✓ Melhoria na comunicação interna
- ✓ Aumento do comprometimento dos funcionários com a empresa
- ✓ Integração

- ✓ Credibilidade

Perguntas do tipo podem surgir: do que adianta pesquisar o clima da organização se sabemos que o grande problema da organização é o salário baixo?

Sabemos que o salário não é o grande causador de problemas de motivação a motivação está ligada a :

- ✓ Desafio
- ✓ Perspectiva de desenvolvimento
- ✓ Reconhecimento
- ✓ Sentido de Utilidade
- ✓ Segurança
- ✓ Autonomia
- ✓ Remuneração justa

04 fatores indispensáveis para um líder exemplar:

1. Direção e significado= comunicação clara
2. Confiança
3. Otimismo
4. Busca de Resultados

COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA A LIDERANÇA

- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Comunicação
- Motivação e reconhecimento
- Autodesenvolvimento
- Criatividade
- Estratégia organizacional
- Conhecimento organizacional

REALIZANDO A PESQUISA DE CLIMA

Antes de realizar uma pesquisa de clima você deve estar atento a alguns pontos importantes:

PREMISSAS ESPECÍFICAS:

Momento da empresa:

Trata-se de uma pesquisa que irá avaliar o momento atual e situações que se remetam a aspectos positivos e negativos irão surgir, cabe-nos perguntar se esse é o melhor momento para apontá-los.

Apoio do comando / liderança:

É fundamental que todo corpo executivo da empresa apóie a realização da pesquisa, que se envolvam no processo e facilitem a busca pela informação.

Especificidade:

O instrumento elaborado para a realização da pesquisa na empresa deve contemplar as principais características da instituição, para que possa retratar a verdadeira realidade interna da empresa.

Experiência dos Aplicadores:

Como é uma ferramenta de profundidade e importância, os consultores devem ter experiência suficiente para contemplar conhecimentos que contribuam para atingir os objetivos.

Equipe interna de coordenação:

A coordenação das atividades internas deve conter uma equipe mista com colaboradores da contratante e da consultoria externa.

Participação e Comunicação:

A participação deve ser integral, pois se instala o sentimento de "ser ouvido", o que resultará em grande benefício para a empresa. A comunicação previa do que se pretende com a pesquisa é fundamental para a clareza do trabalho.

Sigilo:

Os respondentes precisam ter certeza que não serão identificados, nesse sentido os resultados da pesquisa deverão ser divulgados a todos os pesquisados.

VARIÁVEIS IMPORTANTES NA ESCOLHA DE UMA METODOLOGIA

Tratamento diferenciado para as lideranças:

As lideranças representam um dos pontos importantes da pesquisa, pois são responsáveis pela interface entre os objetivos da empresa e os colaboradores. Esse tratamento normalmente é feito através de um questionário específico para esse segmento.

Equipe de pesquisa:

A seleção de uma equipe de pesquisa externa resultará em diversas vantagens:

- ➔ Confiança no sigilo do processo;
- ➔ Comunicação efetiva dos reais objetivos do projeto;
- ➔ Neutralidade nas análises.

Se a escolha for por realizar a pesquisa com equipe interna, devem-se tomar alguns cuidados:

- ➔ Conquistar a confiança dos colaboradores
- ➔ Utilizar software compatível
- ➔ Ter equipe heterogênea de análise

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

1) Questionário:

- ⊖ Permitem análises claras, que facilitam a identificação dos tópicos relevantes;
- ⊖ São rápidos, fáceis de responder, permitindo aplicação integral
- ⊖ Se utilizado como único instrumento, sugere-se até no máximo 60 questões e pelo menos uma pergunta aberta;
- ⊖ Permite uma aplicação maciça;
- ⊖ Permite o anonimato do respondente;
- ⊖ Mais rápido e sem exigência de um espaço físico.

2) Entrevistas:

- ⊖ Permite maior aproximação dos respondentes, possibilitando a identificação de características particulares do ambiente organizacional;
- ⊖ Permitem abrir todos os aspectos enfoques e variáveis, possibilitando ampliação da análise dos questionários.
- ⊖ Exigem-se pessoas qualificadas para conduzir;
- ⊖ Nos fornece respostas verbais e não-verbais;
- ⊖ Mais demorado que o questionário.

3) Painel de Debates:

- ⊖ Entrevista com grupos de 05 a 10 pessoas

A utilização conjunta dos dois instrumentos proporciona a obtenção de informações mais completas e profundas acerca do ambiente interno da empresa. O grande problema de realizar a pesquisa de clima utilizando essa metodologia conjunta é a ampliação do tempo e conseqüentemente do custo.

Análise por extrato:

Em uma pesquisa de clima é muito importantes que possamos identificar as especificidades de cada área ou conjunto de colaboradores com mesma características, sem que possamos identificá-los..

Estratificando o público-alvo, poderemos levantar e customizar ações. Essa estratificação tem que contemplar todas as fases desde questionário / entrevistas como também nos relatórios de análise.

Escolha do Público-alvo – 100% de amostragem

A recomendação é realizar a pesquisa com 100% dos colaboradores para integrá-lo e poder permitir a possibilidade de ser ouvido integralmente, só não realizaria dessa forma se o custo do projeto inviabilizasse 100% de amostragem.

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS PARA PESQUISA

Quanto a periodicidade de uma pesquisa recomenda-se a cada ano ou no máximo a cada 02 anos.

Geralmente as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto as seguintes variáveis:

- 1) **O trabalho realizado pelo funcionário:** adaptação, volume de trabalho, horário, distribuição de tarefas, , equilíbrio entre vida pessoa e trabalho, relevância do trabalho, desafios, etc.
- 2) **Salário:** compatibilidade, clareza de critérios utilizados, equilíbrio entre salário e cargos, possibilidades de aumentos salariais, possibilidade de viver dignamente,etc.
- 3) **Benefícios:** atendem-se as necessidades, expectativas, qualidade dos serviços, etc.
- 4) **Integração entre os departamentos da empresa:** grau de relacionamento, cooperação, conflitos, etc.
- 5) **Supervisão/Liderança/estilo gerencial:** satisfação, qualidade, capacidade técnica e humana, tratamento, etc.
- 6) **Comunicação:** divulgação dos fatos relevantes, satisfação com canais de comunicação.
- 7) **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira:** oportunidades de se qualificar, atualizar e desenvolver.
- 8) **Possibilidade de progresso profissional:** questões ligadas à promoção, crescimento, carreira, aproveitando as potencialidades de cada colaborador.
- 9) **Relacionamento Interpessoal:** qualidade dessas relações, funcionário, chefias, empresas e a presença ou não de conflitos.

- 10) **Estabilidade de Emprego:** segurança que sentem no emprego e o uso de ferramenta como o feedback para saber como estão indo no trabalho.
- 11) **Processo decisório:** se a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada nas suas decisões.
- 12) **Condições Físicas de trabalho:** conforto e adequação das instalações físicas e recursos para realizar o trabalho.
- 13) **Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários:** não só se a empresa cumpre as regras trabalhistas como a importância que o sindicato tem como órgão representante dos trabalhadores.
- 14) **Participação:** ativa dos funcionários no cotidiano da empresa, estabelecimento e objetivos, na gestão e no ganho financeiro com a participação nos lucros e resultados.
- 15) **Pagamento dos Salários:** conhecimento de todos os descontos efetuados no seu pagamento.
- 16) **Segurança no Trabalho:** ações da empresa em segurança no controle de acidentes e doenças ocupacionais.
- 17) **Objetivos Organizacionais:** clareza, transparência na comunicação dos objetivos organizacionais.
- 18) **Orientação da empresa para resultados:** avalia se a empresa é percebida pelos funcionários com foco em resultados.
- 19) **Disciplina:** avalia o grau de rigidez e justiça na disciplina interna.
- 20) **Imagem da empresa:** na opinião dos colaboradores como a empresa é percebida no mercado (clientes, fornecedores, comunidade)
- 21) **Estrutura Organizacional:** adequação da estrutura para o negócio da empresa. (decisão, objetivos, comunicação)
- 22) **Ética e Responsabilidade Social:** ações éticas e responsáveis quanto aos funcionários, clientes, fornecedores, comunidade.
- 23) **Qualidade e Satisfação do Cliente:** refere-se à qualidade do produto e serviços e satisfação do cliente.
- 24) **Reconhecimento:** avalia o quanto à empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento dos seus funcionários.
- 25) **Vitalidade Organizacional:** refere-se ao ritmo da empresa, se anda muito devagar, se as mudanças caminham muito lentamente.

- 26) **Direção e estratégia:** qualidade da direção, estratégias e condução dos negócios.
- 27) **Valorização dos funcionários:** o quanto à empresa investe em recursos humanos.
- 28) **Envolvimento/comprometimento:** se os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária.
- 29) **Trabalho em Equipe:** o quanto se estimula à formação de times para busca de soluções, problemas, para inovar.
- 30) **Modernidade:** refere-se à inovação, tecnologia, instalações.
- 31) **Orientação da empresa para os clientes:** o quanto à empresa esta atenta as necessidades de seus clientes.
- 32) **Planejamento e Organização:** o quanto à empresa é clara na divulgação de seus objetivos, planejada e organização em suas ações.
- 33) **Fatores motivacionais:** quais fatores são percebidos pelos funcionários com maior contribuição na motivação deles.
- 34) **Fatores desmotivadores:** quais fatores desmotivam os funcionários.

Segundo Ricardo Luz (2003) as **onze etapas para a montagem e aplicação** de uma pesquisa de clima organizacional são:

1. Obtenção da aprovação e apoio da direção;

O Rh se não fizer bem essa fase pode perder a credibilidade dos funcionários, pois terá dados em mãos, mas não a autonomia para realizar as mudanças.

2. Planejamento da Pesquisa (objetivos, público, quem vai conduzir técnica utilizada, momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa, entre outros.)

Importante, quando o número de funcionário for inferior a 3 em um departamento, agregá-los em outra área da mesma diretoria. A única identificação é do setor, para que possam ser identificados possíveis focos de problemas.

3. Definição das variáveis a serem pesquisados;

São os diferentes assuntos a serem pesquisados. Em geral as empresas pesquisam de 08 a 12 variáveis organizacionais. Das mais importantes em relação aos impactos são gestão e salário.

4. Montagem e Validação dos cadernos de pesquisa (perguntas, opções de respostas e aplicação piloto);

A importância do grupo piloto e a verificação do entendimento das questões e o questionário impresso tem mais aceitação que o virtual, pela questão da possibilidade de quebra de sigilo.

- As perguntas relativas a cada variável deverem ter um número suficiente para cobrir o assunto pesquisado, porém não pode ser muito extenso;
- Decisão de perguntas controle ou cruzadas: alguns assuntos merecem tratamento especial, por isso deve-se perguntar mais de uma vez com redações diferentes para verificar se há coerência nas respostas, caso não haja deve ser desconsiderada na tabulação;
- Escolha de opções de resposta para cada pergunta: cuidado com opções do tipo "sim" e "não", o faça pares de respostas pois a impar pode levar o respondente a vício da tendência central.
É conveniente também adotar a possibilidade "não tenho opinião" para perguntas que, por exemplo, uma pessoa que vá de carro a empresa tenha opções no item "transporte coletivo", por exemplo.

5. Parametrização para tabulação das opções de resposta;

Consiste em definir parâmetros (critérios) para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de respostas.

Exemplo de parametrização:

OPÇÕES DE RESPOSTAS	PARÂMETROS
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Não tenho opinião	Tabula-se só o percentual

6. Divulgação da pesquisa;

- A divulgação acontece antes da pesquisa para sensibilizar os funcionários;
- Criar um clima em torno da pesquisa;
- Ajuda a ter adesão dos funcionários a pesquisa
- Utiliza-se de todos os meios de comunicação disponíveis na empresa;
- Interessante divulgar um comunicado da presidência ou diretoria atestando o comprometimento com a pesquisa.

7. Aplicação e coleta da pesquisa;

- A pesquisa deve ser preenchida no local de trabalho, para não sofrer a interferência de terceiros;

- Não deve ser coletada pelos gestores; o mais indicado é que seja feito através de urna;
- Pesquisa por meio eletrônico agiliza o processo, mas pode intimidar o respondente.

8. Tabulação da pesquisa;

Tipos de tabulações:

- ✚ Por pergunta
- ✚ Por variável
- ✚ Conjunto de variáveis
- ✚ Por região
- ✚ Por departamento
- ✚ Por nível hierárquico
- ✚ Por regime de trabalho
- ✚ Por faixa etária, sexo
- ✚ Pelo ISG índice de satisfação geral

9. Emissão de relatórios;

A apresentação por gráficos e comentários é a mais indicada, onde se destaca o que está crítico e o que está bom.

10. Divulgação dos resultados da pesquisa;

- ✚ Deve-se prepara um relatório detalhado de todas as áreas;
- ✚ Apresentar ao diretor presidente para decidir que informações serão divulgadas
- ✚ Fazer uma reunião com os gestores antes de transmitir os dados aos demais colaboradores para não serem pegos de surpresa
- ✚ Utilizar todos os canais de comunicação para divulgá-la, como murais, jornal o mais ilustrado possível evitando a monotonia.

11. Definição de plano de ação.

- Primeiro deve-se priorizar as causas a serem enfrentadas;
- Discutir e apresentar à direção as ações e medidas cabíveis

ESTRUTURA CLÁSSICA DE UMA PESQUISA

- Instruções de preenchimento
- Identificação da unidade do respondente
- Questionário
- Sugestões para tornar a empresa um lugar melhor pra se trabalhar
- Folha de resposta

Na parte inicial do caderno o respondente vai encontrar as seguintes instruções:

- ✓ Objetivo da pesquisa
- ✓ Explicações sobre a codificação das seções
- ✓ Sinceridade nas respostas
- ✓ Participação espontânea
- ✓ Não identificação do respondente
- ✓ Exemplo de preenchimento de uma questão
- ✓ Instruções sobre preenchimento da folha de respostas
- ✓ Devolução do questionário e folha de respostas na urna

O QUE FAZER COM OS DADOS?

Importante que após a coleta de dados, seja feito um plano de ação específica às necessidades levantadas que esteja relacionado com o planejamento estratégico da organização. As ações de forma geram nos auxiliar a:

- A) Potencializar os pontos fortes da empresa;
- B) Planejar programa de desenvolvimento;
- C) Trabalhar a integração da equipe
- D) Desenvolver lideranças entre outras ações mais globais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vale ressaltar que com a pesquisa de clima, muitos pontos poderão ser levantados que requerem melhoria, no entanto o consultor deve priorizar junta a direção da empresa, o plano de ação, sem ficar na angústia por querer atacar todos os pontos que precisam ser melhorados.

As melhorias em um ambiente organizacional são contínuas e todas expressivas. Para um processo de mudança precisamos dar o primeiro passo, mesmo que essa caminhada seja vagarosa, lenta o importante é que a caminhada se inicie. Temos que lidar com a realidade que temos em mãos. Se for o que pode ser feito naquele momento então vamos fazer o que é possível, lidando com cada realidade, dificultador e facilidades.

Qualquer melhoria por menor que seja para o consultor que sabe o quanto poderia se potencializar na empresa, tenha certeza que para os colaboradores e integrantes da empresa de forma geral será muito significativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CLIMA ORGANIZACIONAL

BERGAMINI, C.W, CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, Reinaldo. Cultura Organizacional. Ed. Alínea,2003.

FRAGA, Marcelo Lyola. Cultura Organizacional. Ed. Fundo de Cultura, 2005.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (Coord.). (1989). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.

JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da Cultura Corporativa. Ed. Saraiva, 2004. São Paulo

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MOSCOVICI, Fela (1985) Desenvolvimento Interpessoal . Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda

NEVES, José Gonçalves das. Clima Organizacional, Cultura Organizacional. RH Editora, 2000.

OLIVEIRA, Marco Antonio. Pesquisa de Clima Interno das Empresas. Nobel, 1996.

TAMAYO, Avaro e colaboradores.Cultura e Saúde nas Organizações.Porto Alegre: Ed. Artmed,2004.

ROBBINS, S.(1996). Comportamento organizacional. SP, Prentice Hall.

SCHEIN, E.H. (1992). Guia de sobrevivência da cultura corporativa. RJ: José Olympio.

WAGNER III, J.A. (2000). Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva.

WOOD, Jr. T. (2000). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas.