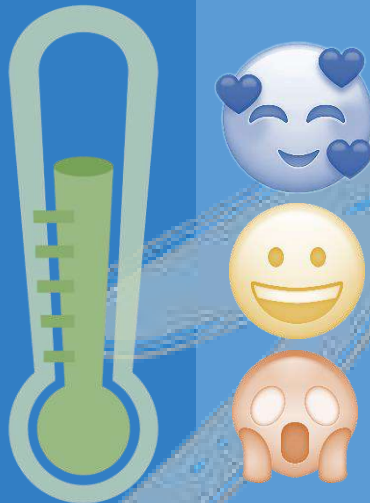


PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

# BOAS PRÁTICAS EM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

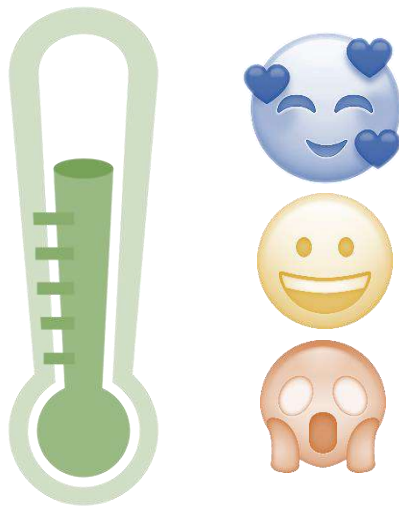
ESTABELECENDO DIRETRIZES PARA UM PROCESSO TÉCNICO CONSISTENTE



1ª Edição - 2018

*perfix*

# BOAS PRÁTICAS EM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



**ESTABELECENDO DIRETRIZES PARA UM  
PROCESSO TÉCNICO CONSISTENTE**



Somos uma moderna e completa consultoria em  
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: [www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)  
e-mail: [contato@perfixconsultoria.com.br](mailto:contato@perfixconsultoria.com.br)

Visite nossas Redes Sociais:



# Sumário

INTRODUÇÃO .....	5
CAPÍTULO 1 .....	7
DEFINIÇÃO DE CLIMA .....	8
DIMENSIONANDO OS CONSTRUTOS .....	9
DIMENSÕES E FATORES.....	11
DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO .....	14
PESQUISA DE CLIMA X PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	16
CAPÍTULO 2.....	18
BOAS PRÁTICAS DE PROCESSO.....	19
BOAS PRÁTICAS NA COMPOSIÇÃO DE EQUIPE.....	20
BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS E FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS.....	21
BOAS PRÁTICAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO .....	22
BOAS PRÁTICAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	25
CAPÍTULO 3.....	27
COMUNICAÇÃO NO PROJETO .....	28
APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	32
APÊNDICE.....	35
CONCLUSÃO .....	37
BIBLIOGRAFIA.....	38

## INTRODUÇÃO

O termo “Clima Organizacional” descreve atitudes, sentimentos e processos sociais<sup>1</sup> originários da interação dos membros de determinado grupo.

Para sua exploração e compreensão utilizam-se construtos<sup>2</sup> oriundos da teoria *Gestalt*, que prediz que não se pode ter conhecimento do “todo” por meio de suas “partes”, pois o todo é outro, mais do que a mera soma das partes.

Assim, chegamos à conclusão, ainda que pareça estranho para alguns, de que 'A+B' não é simplesmente 'A+B', mas sim, um terceiro elemento 'C', que possui características próprias, e esse pressuposto gera grandes implicações para a análise de nosso objeto de estudo, visto que teremos revelações sobre 'N' elementos (A+B+C+D+Z...), que ao final resultarão em um produto novo, com identidade própria.

Segundo Bispo<sup>3</sup>, o clima organizacional *“é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais”*.

Pesquisas de clima devem seguir com rigor as normas e técnicas de pesquisa e método científico, do contrário, serão consideradas como meras “pesquisas de satisfação”, com caráter informal e menor condição de estabelecer uma amostra significativa, com condições de representar o todo.

Outro ponto, o conceito de clima organizacional é abstrato e não possui uniformidade de definição junto aos muitos autores que estudam a temática.

O que chamaremos de “clima organizacional” é resultante de interações complexas entre fatores culturais, organizacionais e individuais, e cada um destes fatores possui seu próprio peso e influência direta/indireta na motivação do empregado e na produtividade do trabalho.

Temos que ter clareza de que a pesquisa de clima não busca medir a “verdade real”, mas sim como ela é percebida pelos participantes do contexto social estudado.

---

<sup>1</sup> Formas pelas quais os indivíduos se relacionam

<sup>2</sup> Conceito teórico não observável

<sup>3</sup> Vide bibliografia anexa

Finalmente, não se pode esquecer da característica mutável da percepção humana, que pode fazer com que os mesmos fatores sejam percebidos de formas divergentes em diferentes momentos, alterando a medição realizada.

Esta questão nos traz ainda uma outra vertente fundamental, a de que a pesquisa precisa ser realizada em momento oportuno, do contrário correremos o risco de contaminar os dados colhidos e gerar conclusões com baixa sustentação ao longo do tempo.

Sem dúvida a dinâmica das relações humanas se constitui em um dos aspectos mais desafiadores para os pesquisadores, dada sua subjetividade, sujeição à contaminação, dificuldade em colher dados e dar tratamento, entre outros aspectos.

Neste sentido elaboramos a presente obra, um “manual de boas práticas” com foco objetivamente prático e operacional, onde procuramos estruturar os tópicos fundamentais que devem merecer atenção de todo profissional que desejar aplicar uma pesquisa desta natureza.

Erros ou omissões nos temas aqui delineados podem levar projetos bem-intencionados a falhas ou mesmo ao fracasso, gerando grande frustração aos participantes e desestimulando a continuidade do processo.

Portanto, esperamos auxiliar o leitor a empreender com sucesso sua jornada, colhendo todos os resultados benéficos que este trabalho pode gerar.

A todos uma ótima leitura.



CAPÍTULO 1

## **CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

## DEFINIÇÃO DE CLIMA

Como adiantamos em nossa introdução, o termo Clima Organizacional descreve atitudes, sentimentos e processos sociais originários da interação dos membros de determinado grupo.



De certa forma podemos dizer que a soma das interações e sentimentos entre todos os indivíduos da organização cria uma “personalidade própria” da pessoa jurídica. Embora cada indivíduo afete em pequena proporção o “todo”, este por sua vez afeta fortemente o “indivíduo”, fazendo com que sua gestão seja fundamental.

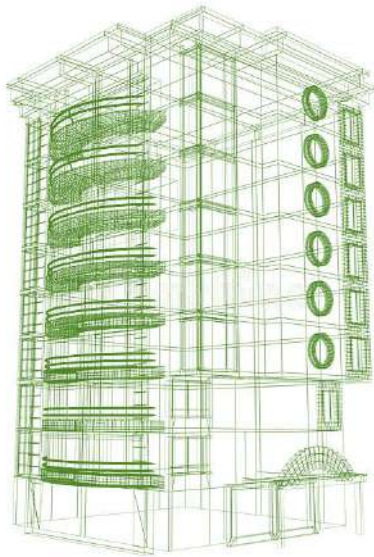


*A soma de todos os estados  
junto aos indivíduos cria  
uma personalidade própria  
para a organização.*





Assim como podemos decompor um prédio em diversas partes e estruturas para entender suas características, o “clima” também pode ser analisado a partir dos chamados “construtos”.



*Os construtos são como as partes que compõem o edifício, e que nos permitem compreendê-lo a partir de suas características.*

Os construtos serão os elementos utilizados para que possamos compreender melhor o clima, subdividindo e realizando sua análise a partir destes elementos, os quais possuirão características próprias.

Os construtos podem ser trabalhados entre dimensões e fatores, o que permitirá um melhor aproveitamento do trabalho e dos dados colhidos.

## **DIMENSIONANDO OS CONSTRUTOS**

Ao iniciarmos o trabalho, logo nos depararemos com uma primeira grande limitação do projeto, o obstáculo quantitativo dos construtos de trabalho.

Isto significa que, ao lidarmos com o conceito de clima organizacional, veremos que não se trata de uma unidade indivisível, mas de um composto.

Este composto será melhor estudado e compreendido quando adequadamente “decomposto”, ou seja, precisamos “dissecar” o clima em seus componentes para que então façamos análise apurada de seu estado, como um cirurgião que avalia meticulosamente a saúde de seu paciente observando o estado dos tecidos na mesa de cirurgia.

Dentro da correta técnica de pesquisa de clima encontraremos alguns paradigmas chave, tendo aqui um destes. Dentro da analogia acima podemos melhor inferir a limitação à qual estamos nos referindo, pois assim como o especialista médico não pode abrir de uma única vez todo o organismo (sob pena de matar seu paciente) o pesquisador do clima também não deverá, de uma única vez, tentar perscrutar todos os construtos inerentes ao clima organizacional.

A fatídica conclusão se dá pela combinação da grande quantidade de elementos nos quais podemos decompor o clima, e que, portanto, poderiam ser investigados, associado ao fato de que a pesquisa precisará de dados colhidos junto as pessoas que integram o clima, o que implica na necessidade de fixar-se rotinas de investigação (questionário), as quais precisarão proporcionalmente de maior extensão à medida que o número de elementos investigados se dilata.

Assim, superestimar o número de elementos à serem avaliados implicará em um processo extenso, moroso ou entediante, que poderá reduzir o engajamento dos participantes, reduzindo também por conseguinte a fiabilidade<sup>4</sup> dos dados.

A tentativa de violar este preceito irá incorrer em dois possíveis resultados: ou teremos uma análise leviana pela redução do número de questões aplicadas por construto (poucos dados) na tentativa de torna-lo exequível (empobrecimento do instrumento), ou teremos um resultado pouco consistente pelo superdimensionamento do instrumento imposto aos respondentes (grande quantidade de itens inquisidores), gerando dados frágeis pelo desmazelo nas respostas.

Assim, devemos considerar que a pesquisa de clima será um projeto de médio-longo prazos, e que neste sentido será mais proveitoso tecnicamente fixarmos uma escala para colhermos paulatinamente dados importantes, para que possamos atuar sobre a esfera do clima de forma gradual e crescente.

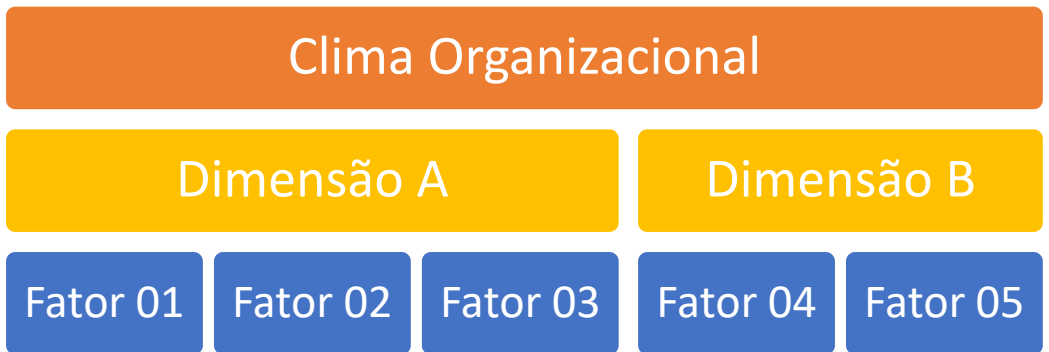
---

<sup>4</sup> O termo fiabilidade expressa o quão confiáveis são os dados. Este requisito é fundamental, pois a partir dos mesmos iremos extrair conclusões, as quais irão gerar planos de ação. Dados não confiáveis não permitirão estabelecermos conclusões (a partir da amostra) aplicáveis ao todo.

## DIMENSÕES E FATORES

Para um trabalho tecnicamente correto e de valor, é interessante trabalharmos os construtos sob duas classes de agrupamento:

- Dimensões: Correspondem a uma visão macro sobre determinado aspecto do clima, que pode englobar diversos fatores.
- Fatores: Correspondem a uma visão dirigida sobre um aspecto específico do clima, o qual estaremos investigando.



Portanto, as dimensões serão as primeiras definições do projeto. Sua escolha deve surgir da resposta a seguinte indagação:

- Quais aspectos do clima da organização queremos compreender neste momento ?

A expressão “neste momento” na questão é fundamental, pois como dissemos, o trabalho será de médio-longo prazos e provavelmente teremos que fazer escolhas.

Assim, é importante identificar quais são as vertentes mais importantes para o atual momento em que a organização se encontra.

Como exemplificação de dimensões, podemos citar:

- ✓ Liderança Organizacional
- ✓ Estrutura Organizacional
- ✓ Comportamento Organizacional

A partir desta definição, devemos deliberar quais fatores serão explorados.

Os fatores serão os elementos de maior relevância do projeto, pois serão eles os avaliados de fato, sendo que as dimensões correspondem a um elemento direcionador de maior subjetividade e amplitude.

Para escolha dos fatores, recomendamos a utilização como base de um modelo teórico já estudado anteriormente, que tenha sido aplicado com sucesso em processos desta natureza.

Isto nos trará vantagens na etapa de elaboração, pois partindo de estruturas já testadas, reduzimos a chance de termos fatores redundantes ou de recorrermos a elementos demasiado mirabolantes, que possam representar verdadeiro devaneio.

Nas pesquisas sobre a temática, identificamos alguns estudos bastante interessantes sobre a formulação dos fatores de possível investigação.

Trabalhos bastante difundidos são os modelos de *Litwin & Stringer, Kolb e Sbragia*<sup>5</sup>, os quais produziram e testaram estruturas bastante convenientes.

Entretanto, consideramos particularmente relevante artigo publicado por Bispo<sup>6</sup> em 2006, o qual sintetizou de forma consistente e particularmente pedagógica os fatores elaborados pelos autores citados, aos quais agregou outros de autoria própria, subdividindo-os entre internos e externos.

Interessante notarmos em seu estudo que Bispo identificou fatores comuns aos autores em destaque, bem como “pontos cegos”, aos quais não se dá visibilidade dependendo do instrumento adotado.

Assim, partindo-se desta visão o autor propôs um modelo de fatores bastante completo, conforme tabela transcrita de seu artigo adiante<sup>7</sup>:

---

<sup>5</sup> Vide referências bibliográficas.

<sup>6</sup> Vide referências bibliográficas.

<sup>7</sup> Fonte: BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago, 2006.

Fatores	Modelo Litwin & Stringer	Modelo Kolb	Modelo Sbragia	Modelo Bispo
<b>Fatores internos</b>				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>Fatores externos</b>				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Estes fatores exemplificados são um excelente mapa estratégico para escolha de quais serão os elementos abordados para a pesquisa de clima da organização.

Como dissemos, tentativas de medir-se a totalidade dos construtos tornarão o processo pouco consistente, portanto devemos identificar, a partir das dimensões priorizadas, quais fatores possuirão maior e melhor aderência ao que se pretende investigar para estabelecimento de conclusões.

## **DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO**

Uma vez realizadas as definições citadas, devemos partir para a formulação do instrumento de pesquisa<sup>8</sup>, e este será a ferramenta com a qual captaremos os dados sobre o objeto pesquisado para posterior processamento e conversão em informações úteis, capazes de suportar processos de decisão e a elaboração de planos de intervenção e ação para melhoria.

O instrumento de avaliação deverá ser elaborado sobre um “escopo do projeto”, o qual deverá conter as dimensões definidas, os fatores selecionados e suas respectivas descrições, de modo que possam suportar o processo de desenvolvimento do questionário de investigação.

O escopo será importante não somente para o processo contemporâneo aplicado na organização, mas também para subsidiar e fixar um registro histórico para apoiar os próximos ciclos.

Esta afirmação é fundamental quando operamos sobre o consenso de que a gestão do clima organizacional deve ser uma ação de caráter continuado, e que desta forma estará sujeita, por questões operacionais, a flutuações na composição de sua equipe gestora, sendo que novos integrantes necessitarão de dados para que possam compreender a evolução histórica do processo e manter a consistência e coerência no trabalho.

Acompanhe adiante um modelo de escopo para subsidiar a elaboração de um instrumento de pesquisa:

---

<sup>8</sup> O instrumento de pesquisa é o formulário de perguntas que aplicaremos junto às pessoas que integram o quadro da organização e que compõem o clima.

Dimensão	Descrição	Fator / Subfator	Descrição
Comportamento Organizacional	Esta dimensão busca qualificar a forma como a organização em si se comporta, enquanto somatório dos comportamentos de todos os indivíduos que a compõe	<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Procura mensurar sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua na organização
		<b>Integração Setorial</b>	Procura mensurar a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo das diferentes áreas e departamentos componentes da organização
		<b>Identidade / Orgulho</b>	Procura mensurar o sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, bem como a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais
		<b>Justiça Organizacional</b>	Procura mensurar o grau que predomina nos critérios de decisão, com as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais
Estrutura Organizacional	Esta dimensão busca qualificar o grau de organização e estrutura oferecida para desempenho laboral de seus empregados	<b>Desenvolvimento Profissional</b>	Procura mensurar a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional e o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso
		<b>Política de Recursos Humanos</b>	Procura mensurar o grau de compatibilidade entre o nível de exigência laboral (cognitiva e emocional) feito aos empregados e a política de remuneração e benefícios ofertados aos mesmos
		<b>Cultura</b>	Procura mensurar o quanto a cultura organizacional trabalha para gerar satisfação e produtividade junto aos empregados
		<b>Estrutura</b>	Procura mensurar se as condições de trabalho proporcionadas aos empregados são satisfatórias ou se prejudicam o desenvolvimento das atividades e resultados alcançados
		<b>Clareza Organizacional</b>	Procura mensurar o sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos
Estilo de Liderança	Esta dimensão busca qualificar a atuação da liderança organizacional para condução dos empregados em suas atividades	<b>Responsabilidade / Autonomia</b>	Procura mensurar se quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida
		<b>Solução de Conflitos</b>	Procura mensurar o sentimento de que a administração e lideranças não temem opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Procura mensurar o quanto os membros de um mesmo setor de trabalho atuam de forma complementar e organizada, potencializando resultados
		<b>Processo Decisório</b>	Procura mensurar o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando o empregado desempenha suas funções
Fatores Externos	Esta dimensão busca qualificar aspectos que não são diretamente gerenciáveis pela organização, mas que impactam em seus resultados	<b>Qualidade de Vida</b>	Procura mensurar o sentimento de satisfação dos empregados em relação à sua saúde física, equilíbrio emocional, e se os mesmos conseguem desenvolver qualidade de vida
		<b>Convivência Familiar / Social</b>	Procura mensurar até que ponto aspectos da convivência familiar e / ou social externa exercem influência sobre questões comportamentais e motivacionais dos empregados

## PESQUISA DE CLIMA X PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Finalizando o presente capítulo, cumpre-nos uma abordagem sobre a diferenciação entre pesquisa de clima “de fato” e pesquisas de satisfação.

A abordagem é relevante em nosso entendimento pois temos observado um movimento crescente pela realização de pesquisas com caráter menos formal, via sistemas simplificados, mas com o objetivo de também aferir-se o “clima organizacional”.

Não vemos nenhum demérito na utilização destes modelos, muito pelo contrário, podem ser tremendamente úteis para captação de informações de forma ágil, mas precisamos aqui diferenciar os principais aspectos e diferenças entre os trabalhos.

Pesquisas de clima por definição devem ser pautadas em metodologias técnicas mais apuradas, com rigor científico, visto que seus resultados globais normalmente são divulgados entre toda a liderança da organização, e parte dos dados serão de conhecimento comum a todos os empregados.

Neste interim podem surgir diversos questionamentos quanto a acuidade e fiabilidade dos dados apresentados, sendo que desconfianças generalizadas podem por todo o trabalho a perder, desengajando os empregados gradualmente ao longo dos ciclos.

Portanto o relatório final gerado deve ser capaz de resistir a uma série de debates e discussões quanto a sua qualidade e veracidade. É comum, especialmente em organizações de grande porte, que surjam divergências e tentativas de ataques ao relatório final por algumas áreas ou segmentos, especialmente quando os índices locais de favorabilidade<sup>9</sup> estiverem baixos.

Assim, somente um processo com rigor técnico e estatístico será capaz de sustentar suas conclusões perante o grupo, pela demonstração e comprovação de como foram alcançados os resultados apresentados.

Pesquisas simplificadas e que não seguem as boas práticas citadas nesta obra possuem um caráter menos formal, mas de grande agilidade na produção de informações.

Recomendamos sua utilização como um apoio para elaboração da pesquisa de clima propriamente dita, onde poderemos extrair dados preliminares que nos ajudem a identificar qual a direção a ser seguida pelo processo principal.

---

<sup>9</sup> A favorabilidade é uma representação estatística de quão boa é a avaliação de determinado fator pelos empregados. Corresponde ao percentual de respostas que podem ser classificadas como “favoráveis”.



Por exemplo, pesquisas rápidas podem nos ajudar a entender se a pesquisa deveria priorizar inicialmente aspectos relacionados a liderança, comunicação, estrutura, etc.

A partir de então pode-se pautar um processo mais elaborado e consistente.

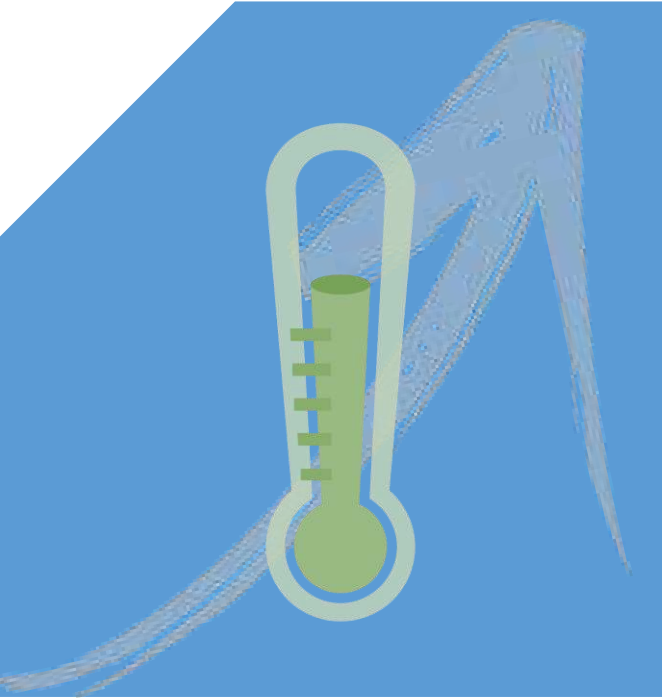
## Pesquisa de Clima

- Mais técnica e profissional
- Consome mais tempo e recursos
- Obtém dados consistentes e confiáveis



## Pesquisa de Satisfação

- Mais prática e simples
- Consome pouco tempo e recursos
- Conclusões com baixa fiabilidade



CAPÍTULO 2

## BOAS PRÁTICAS

Dissertaremos sobre as boas práticas que consideramos importantes de serem observadas a partir de tópicos inerentes a cada aspecto do projeto de pesquisa do clima organizacional.

Este formato deve facilitar o diálogo entre os gestores do processo que utilizem este manual como base técnica, podendo referir-se aos tópicos aqui abordados para elaboração de seus projetos a partir da numeração de identificação atribuída.

## **BOAS PRÁTICAS DE PROCESSO**

1. Um pressuposto a ser observado fortemente é a necessidade de garantir-se o sigilo e anonimato dos respondentes, pois estes somente se sentirão à vontade em expressar sua opinião com sinceridade se não houver o sentimento de exposição e principalmente de vulnerabilização.
2. A utilização de sistemas/agentes externos para captação e que retornem à organização somente os dados puros, sem identificação, é uma boa prática para garantia de sigilo e não exposição dos respondentes.
3. É importante que o processo preveja período de sensibilização<sup>10</sup> e comunicação aos participantes.
4. Recomenda-se a definição de uma meta interna para taxa de adesão do processo de pesquisa. Consideramos adesão entre 40% e 70% como suficientes, valores abaixo podem indicar baixa acreditação<sup>11</sup> do processo ou comunicação e sensibilização ineficientes. Valores acima deste patamar mostram uma população engajada e um processo com boa acreditação.

---

<sup>10</sup> A ação de sensibilizar vai além de comunicar. O objetivo aqui é fazer com que as pessoas acreditem na importância da ação que está ocorrendo e estejam engajados, somente assim podemos obter participações significativas.

<sup>11</sup> O termo “acreditação” se refere a uma noção do quanto os participantes acreditam que o processo é realizado de forma séria e que é capaz de produzir resultados benéficos de fato, não se tratando de mera ação burocrática.

5. Garantir que todos os componentes do público alvo sejam atingidos pela comunicação e tenham acesso ao preenchimento do instrumento. Em especial para organizações com ramificação em diversas unidades entre cidades e estados, este será um ponto de ação crítico do projeto.
6. Após finalização do processo e geração do relatório, disponibilizar para os respondentes os dados obtidos e as ações planejadas, isto mostrará aos mesmos a importância do trabalho.
7. Após apresentação dos resultados, recomendamos a criação de uma “marca” para a pesquisa de clima com comunicação que demonstre claramente para os empregados as mudanças e melhorias trazidas em decorrência do processo, como forma de reforçar a acreditação e demonstrar que não se trata de ato eventual, mas sim uma ação continuada de intervenção e melhoria.

## **BOAS PRÁTICAS NA COMPOSIÇÃO DE EQUIPE**

8. A gestão do processo deve ser realizada por equipe interna multidisciplinar, se possível com presença de estatístico para tratamento dos dados.
9. É fundamental reunir profissionais com conhecimento e experiência suficientes do tema. Caso a organização não disponha em seu quadro pessoas com este perfil, a contratação de consultoria especializada será essencial para apoiar o processo.
10. O grupo de trabalho deve possuir ao menos um membro com poder de decisão interno suficiente para viabilizar o andamento dos trabalhos.
11. O grupo de trabalho deve possuir interlocução e credibilidade com a alta direção da organização, para futura disponibilização e apresentação dos dados visando tomada de decisão.
12. Deve haver um gestor responsável geral pelo processo e pelo cronograma, com atribuição de monitorá-lo e sinalizar eventuais desvios.

## BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS E FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS

13. Quando houver utilização de sistemas ou formulários eletrônicos para captação de dados junto aos usuários, é imperativa a realização de fase inicial de testes, enviando o link de acesso (com usuário e senha se houver) para uma amostragem razoável de usuários, de modo a verificar eventuais bloqueios/restrições de acesso.
14. Organizações com unidades em diversas localidades devem garantir que a amostragem tenha abrangência em todas, pois diferentes regiões podem ter configurações próprias pelo responsável de T.I.
15. O sistema/formulário a ser utilizado deve ter compatibilidade com os principais navegadores de internet utilizados no mercado, e com ao menos as três últimas versões atualizadas destes.
16. Recomenda-se realização de testes em diferentes dispositivos, como computadores, tablets, smartphones, etc.
17. Além do acesso, devem ser testadas todas as funcionalidades do sistema/formulário, além de sua adaptabilidade para diferentes tamanhos e formatos de tela, de modo a garantir a acessibilidade pelos usuários.
18. O sistema/formulário deve ter protocolo de segurança contra violações e fraudes dos dados, com senhas robustas e criptografia de dados de possível.
19. Deve haver backup diário dos dados recebidos para prevenir a perda de informações.
20. No caso de problemas com o sistema/formulário já em fase de trabalho, devem ser estruturadas duas equipes, uma para retaguarda junto aos usuários, visando esclarecimento e manutenção da ordem, e outra focada tecnicamente no problema.
21. O sistema/formulário deve ter instruções básicas necessárias em sua tela de entrada, além de design amigável e intuitivo, com identidade visual compatível com a da instituição.

## BOAS PRÁTICAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO <sup>12</sup>

22. O instrumento deve ser testado e homologado por toda equipe gestora antes de sua disponibilização e aplicação.
23. O dimensionamento do instrumento é fundamental, sendo ponto crítico para o sucesso do projeto. Ele deve ter sua extensão calculada de forma a não sobrecarregar o respondente.
24. Recomenda-se que o tempo total de resposta médio necessário seja de no máximo 20 minutos, pois processos demasiado longos de coleta de dados podem tornar as respostas mecanizadas<sup>13</sup>.
25. Em especial, recomenda-se que o núcleo de perguntas mais relevantes ou que exijam maior atenção estejam posicionados no início do formulário.
26. A parte do instrumento responsável pela posterior estratificação<sup>14</sup> dos dados, por ser de menor prioridade, além de possuir um padrão de respostas bastante mecânico, pode ser inserida ao final do instrumento com vantagens, ao contrário do que muitas vezes se observa, com organizações iniciando seus formulários por este aspecto, perdendo a oportunidade de inquirir os participantes sobre pontos chave justamente na melhor fase da avaliação (primeiros 05 minutos), onde temos maior atenção e disponibilidade mental dos respondentes.
27. As questões responsáveis pela posterior estratificação dos dados, como sexo, faixa etária, nível hierárquico, etc, devem ser dimensionadas com parcimônia, pois não devem permitir o rastreamento dos respondentes. Por exemplo, se segmentarmos sobremaneira o fator “idade”, com uma escalas muito específicas, pode ser que ao combinarmos diferentes estratos, como área e idade, possamos rastrear a resposta

---

<sup>12</sup> O conceito de instrumento aqui delineado se refere ao formulário elaborado a partir do escopo explicitado junto ao capítulo anterior.

<sup>13</sup> O padrão mecanizado surge quando o respondente apresenta um padrão aleatório de respostas com baixa reflexão crítica sobre o conteúdo.

<sup>14</sup> A estratificação se dá pela distribuição dos resultados a partir de diferentes variáveis, como idade, sexo, área, nível de escolaridade, entre outros.

apresentada. Os respondentes rapidamente assimilarão este fato e poderão se sentir menos dispostos a contribuir.

28. Abordar somente construtos que sejam do interesse da organização, descartando-se elementos que não agreguem conclusões relevantes à realidade organizacional.
29. O instrumento deve permitir sua replicabilidade ao longo de diversos ciclos, gerando comparação dos resultados quanto à sua evolução, portanto, embora o instrumento não seja imutável, deve-se evitar ajustes que não sejam verdadeiramente necessários, uma vez que poderão implicar em perda de comparabilidade.
30. Recomenda-se estabelecer uma variável (Fator) relevante e abrangente para análise de correlação linear com as demais, por exemplo, suponhamos que o instrumento possua 05 fatores:
  - Relacionamento Interpessoal
  - Integração entre as áreas
  - Identificação com a organização
  - Satisfação com o emprego
  - **Remuneração**

Neste exemplo, poderíamos eleger a variável “remuneração” e avaliar, além de sua favorabilidade intrínseca, o grau de correlação para com as demais. Isto implicará em compreendermos se, à medida que melhoramos a remuneração e avançamos em favorabilidade neste quesito, haverá um correspondente reflexo na favorabilidade dos relacionamentos interpessoais, integração entre as áreas, identificação com a organização e satisfação com o emprego. Este olhar permite compreender de forma sistêmica os processos de construção do clima e gerar planos de ação focalizados mais eficientes.

31. Utilizar poucas questões qualitativas, evitando sobrecarga de dados para serem avaliados pela equipe técnica.

32. Pode ser que surjam, nas respostas qualitativas, exposição de denúncias ou queixas que extrapolam o “fator clima”. Neste sentido, deve haver um protocolo interno estabelecido de encaminhamento e tratativa destas respostas.
33. Consideramos boa prática a utilização de uma escala *likert* psicométrica de 5 opções para as questões quantitativas. Isto cria um bom universo de respostas possíveis sem demasiada subjetividade nas avaliações.
34. Nas questões quantitativas, utilizar redações de caráter afirmativo/positivo sobre os construtos em análise, sobre os quais o respondente deve se posicionar no espectro de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, visando conclusões confiáveis sobre o nível de favorabilidade dos itens.
- o Exemplo:
    - Questão: *Os processos de comunicação de minha área são claros e transparentes.*
      - ( ) Discordo totalmente
      - ( ) Discordo parcialmente
      - ( ) Não tenho condições de opinar
      - ( ) Concordo parcialmente
      - ( ) Concordo totalmente

Neste exemplo, o índice de favorabilidade será calculado como fruto do percentual de respostas junto aos itens “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

35. Deve-se manter a maior uniformidade no padrão de perguntas e respostas possível ao longo do instrumento, facilitando a compreensão do usuário e a confiabilidade nas interpretações apresentadas.
36. Questões com apenas duas variáveis, como “sim” e “não”, devem ser cautelosamente inseridas, visando não prejudicar a análise de favorabilidade.
37. Podem ser inseridas questões com dupla avaliação, sendo uma “geral da instituição” e outra “por área”, isto permitirá uma outra forma de estratificação para o quesito,



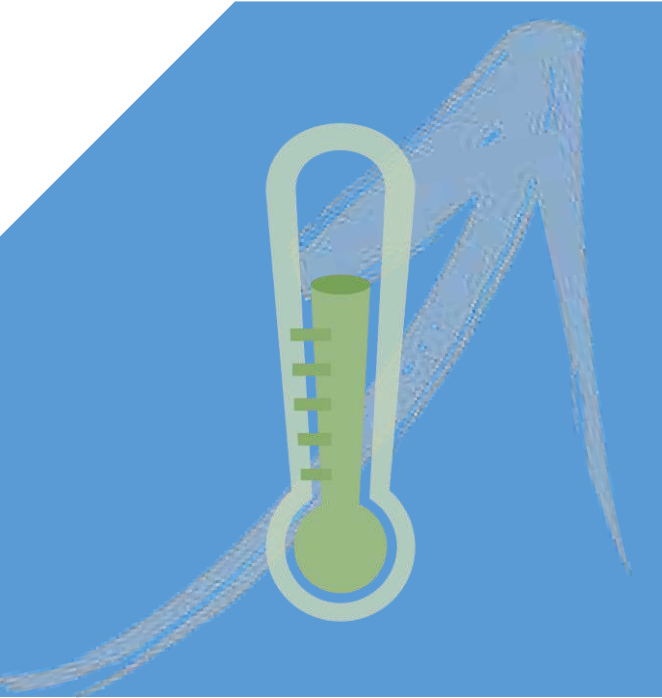
onde os indivíduos podem entender, por exemplo, que a comunicação em sua área é favorável, mas na organização de forma geral não.

## BOAS PRÁTICAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS

38. Para melhor compreensão objetiva, as respostas qualitativas devem ser avaliadas a partir da categorização das respostas pela análise de conteúdo, com demonstração de nível de incidência. Neste caso o técnico procurará demonstrar sobre quais temas as pessoas estão falando.
39. Itens vistos como muito relevantes junto à análise de conteúdo, ou seja, temas recorrentes, devem também passar por análise de discurso. Neste caso o técnico irá avaliar “o que” as pessoas estão falando sobre os temas apontados.
40. Para questões quantitativas, exceto se o nível de adesão for baixo ou se houverem muitos questionários fragmentados, considerar para análise estatística somente formulários 100% preenchidos.
41. É importante testar a consistência interna das respostas a partir do Coeficiente *Alpha de Cronbach*.
42. Devem ser definidos os critérios para caracterização de favorabilidade por item.
43. A Análise Fatorial Exploratória junto aos dados, principalmente em processos imaturos de pesquisa de clima contribui de forma importante para testarmos se a distribuição dos fatores junto ao instrumento é consistente, ou se a redistribuição dos itens pode tornar o mesmo mais adequado para interpretação dos resultados.
44. Importante verificar pela Análise Fatorial Exploratória a Carga Fatorial de cada item em relação aos Fatores existentes, de forma a examinar se algumas questões possuem maior correlação junto à fatores diferentes daqueles nos quais estavam inicialmente alocadas. Esta análise ainda permite a busca de cargas fatoriais negativas, de forma a promover ajustes técnicos importantes no instrumento.

45. A Análise Fatorial Exploratória também permitirá testar se a quantidade inicial de fatores prevista para o instrumento é consistente com a quantidade estatisticamente calculada como sendo ideal, avaliando se o instrumento possui fatores em excesso ou em falta.
46. A Análise Fatorial Confirmatória permite testar se existe padrão de correlação entre respostas totalmente positivas pelos indivíduos, indicando se, de forma geral, pessoas satisfeitas em um determinado quesito tendem a manter o mesmo padrão de resposta para os demais itens.
47. Recomenda-se, antes da fase inicial da pesquisa, a determinação estatística ideal do número mínimo amostral para que os dados sejam suficientes e relevantes.
48. Mesmo com a determinação da amostra mínima ideal, deve-se fomentar fortemente a adesão de todos os colaboradores, para que se tenha a maior diversidade de contribuições possível, prevenindo-se que somente determinadas classes atuem.

Consideramos que, se observados estes tópicos junto aos projetos de pesquisa de clima organizacionais, certamente a probabilidade de sucesso será ampliada consideravelmente, além do que, certamente o prestígio e credibilidade técnicas junto a equipe gestora serão fortemente potencializados.



CAPÍTULO 3

## COMUNICAÇÃO NO PROJETO

## COMUNICAÇÃO NO PROJETO

A comunicação é etapa fundamental do projeto, devendo acontecer ativamente antes, durante e depois de sua realização.

As pessoas precisam ser sensibilizadas sobre a importância da Pesquisa de Clima, devendo ser reforçada não somente a relevância institucional, mas também (e em especial) sob o ponto de vista do indivíduo, pois é um momento em que sua voz será ouvida.

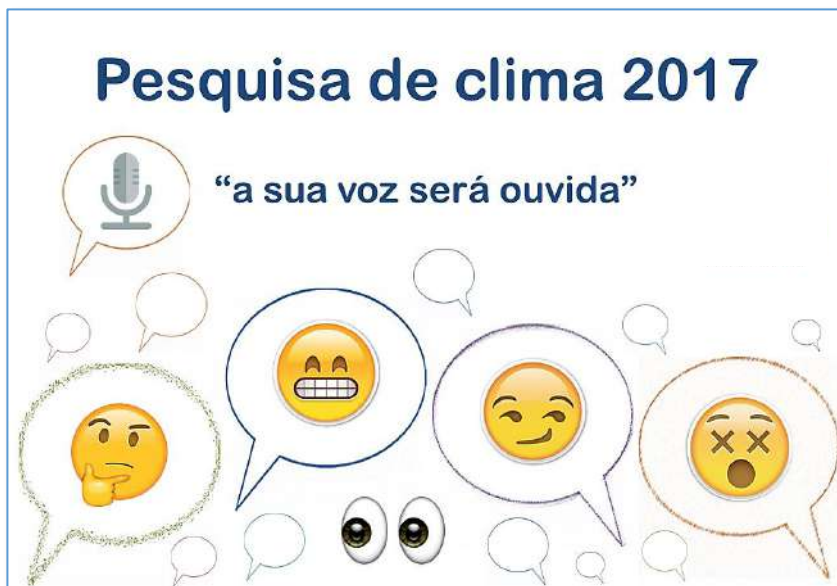
Devem ser levantados e explorados ao máximo todos os canais disponíveis para abordar-se o público alvo, com variações de formato e linguagem.

Pesquisas com histórico negativo de favorabilidade em edições anteriores requerem maior atenção, pela baixa creditação a qual podem estar expostas.

Devem ser abertas linhas de comunicação não somente ativas, mas também passivas, permitindo que os usuários tenham condições de esclarecer dúvidas, evitando ruídos de comunicação e as chamadas “fofocas de corredor”.

Recomenda-se a criação de um bom plano de endomarketing, o qual preveja as etapas a serem realizadas, os responsáveis e artefatos previamente elaborados, com identidade visual e objetivos de comunicação.

Seguem adiante alguns exemplos de ação de comunicação:





## Pesquisa de clima 2017

“a sua voz será ouvida”

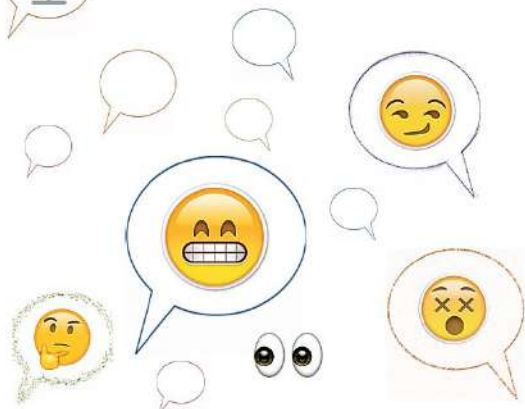
Você sabe o que é uma Pesquisa de Clima ?

A pesquisa de clima é um processo onde as organizações realizam uma análise para avaliar como estão os principais aspectos que compõe o clima organizacional e que interferem na satisfação das pessoas

## Pesquisa de clima 2017



“a sua voz será ouvida”



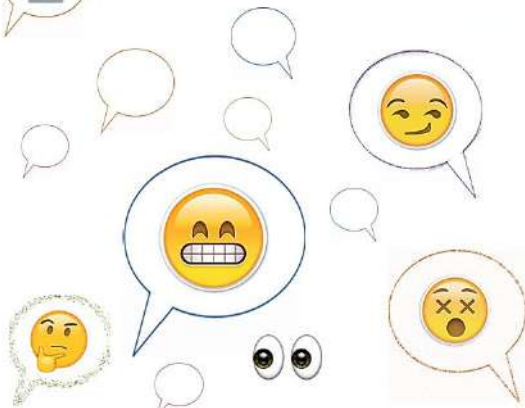
Para que serve uma Pesquisa de Clima ?

Os gestores utilizam os dados da pesquisa de clima para criar ações estratégicas visando a melhoria do ambiente interno e da satisfação dos servidores.

## Pesquisa de clima 2017



“a sua voz será ouvida”



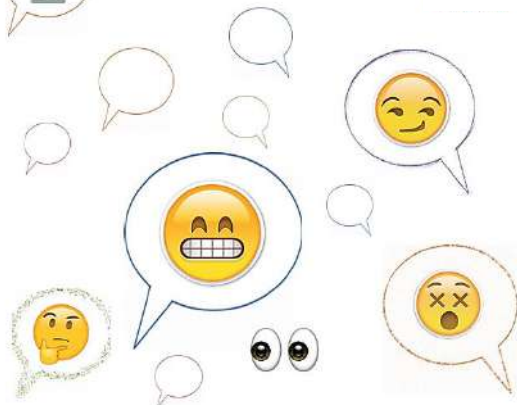
Minhas respostas e os resultados serão sigilosos ?

Nenhum dos formulários será identificado, todas as respostas estarão protegidas. Os resultados irão compor um relatório geral do clima organizacional, e o resultado geral será disponibilizado para todos os setores.

## Pesquisa de clima 2017



“a sua voz será ouvida”



Qual a importância da  
minha participação ?

Para que os gestores possam atuar, precisam de informações claras e transparentes, por isso a opinião de todos é fundamental. O resultado final será a composição de todas as respostas recebidas, e quanto maior a riqueza das contribuições, melhor !

## Pesquisa de clima 2017



“a sua voz será ouvida”

De xx à xx de novembro



Começou !

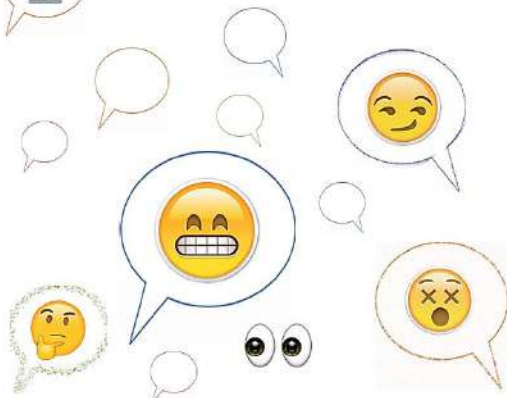
  
**START**

A pesquisa de clima 2017 já está no ar, não deixe de dar sua contribuição !!!

## Pesquisa de clima 2017



“a sua voz será ouvida”



Último dia !



Hoje é o último dia para que você possa dar sua contribuição para a pesquisa de clima !

### APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após todo o trabalho de preparação e retaguarda realizado, é chegado o momento de apresentar-se os dados colhidos durante todo o projeto.

O relatório técnico principal que sustentará o processo será bastante extenso e detalhado, desta forma, recomenda-se a elaboração de versões otimizadas de apresentação dos resultados.

É ideal que sejam geradas visões gráficas, com estratificações relevantes e, principalmente, apresentação dos níveis de favorabilidade.

Apresentaremos adiante algumas telas de relatórios de pesquisa de clima em versões gerais apresentadas, para processos realizados dentro dos moldes aqui citados.



## INSTRUMENTO

Fatores	Nº de Questões
Comunicação Organizacional	3
Comprometimento e Trabalho em Equipe	3
Desenvolvimento Profissional	3
Estrutura Organizacional	3
Imagem	3
Instalações Físicas de Trabalho	3
Liderança	3
Relacionamento Interpessoal	3
Realização e Satisfação com o Trabalho	3
Remuneração	3
Valorização Profissional	3

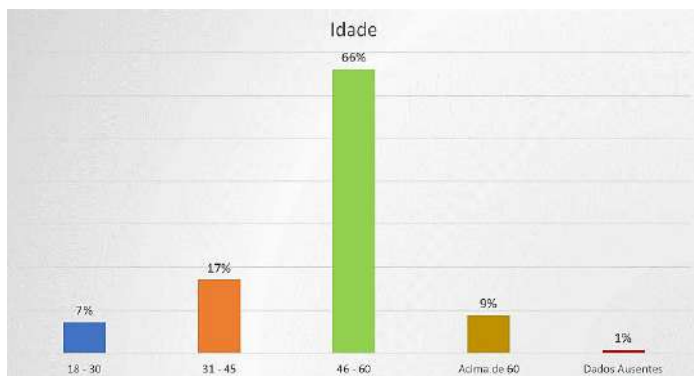
Total de  
33  
questões

+

Espaço para comentários  
referentes ao clima  
organizacional, levando em  
conta as dimensões avaliadas.

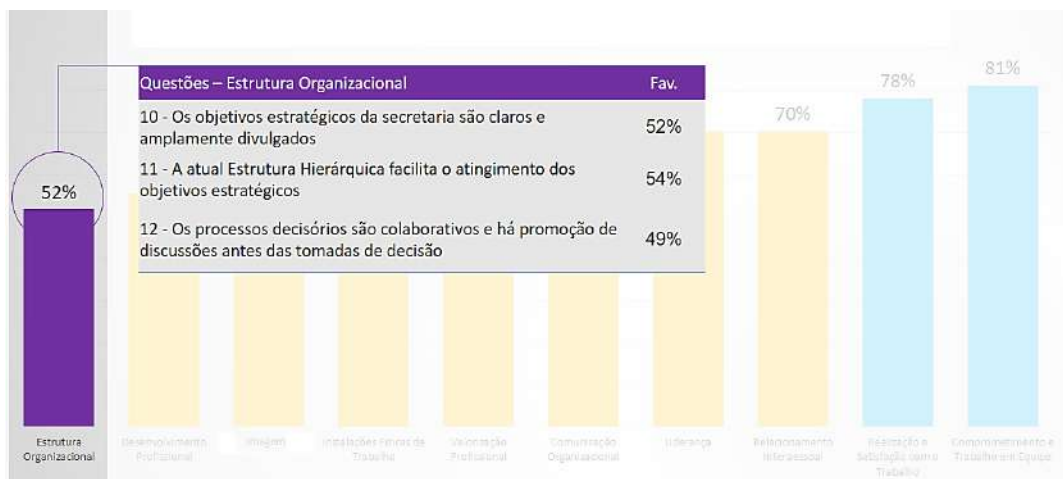
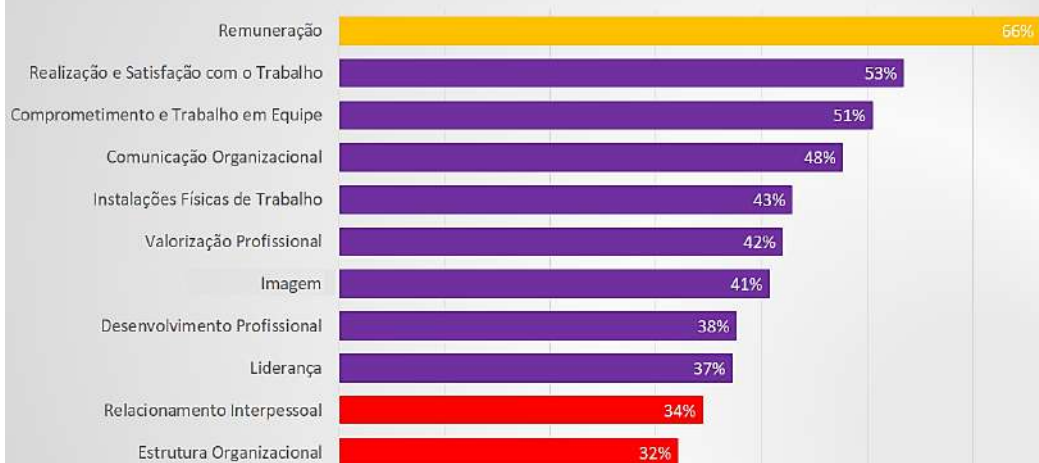
### Formato do instrumento de acordo com a grade

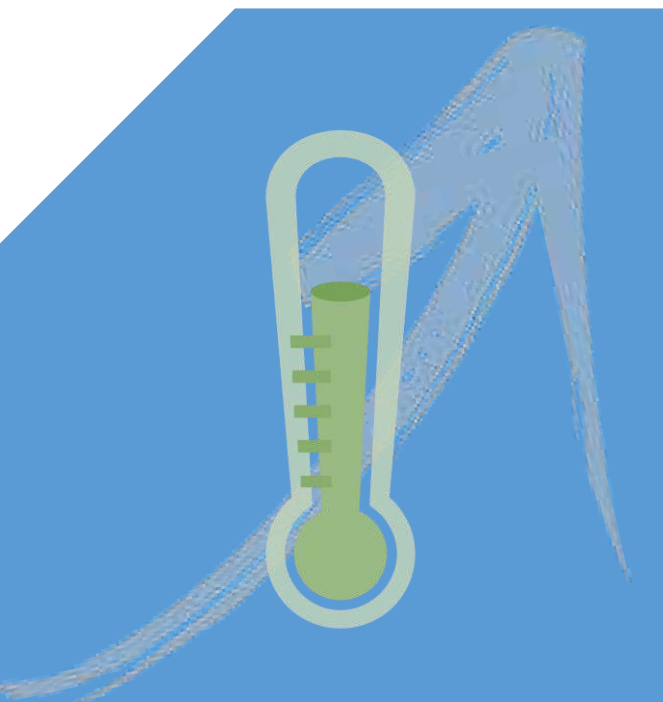
13 Fatores	“Na Organização”	“Na Minha Área”
Comunicação Organizacional	X	X
Comprometimento e Trabalho em Equipe	X	X
Desenvolvimento Profissional	X	X
Estrutura Organizacional	X	X
Imagem	X	X
Instalações Físicas de Trabalho	X	X
Liderança	X	X
Relacionamento Interpessoal	X	X
Realização e Satisfação com o Trabalho	X	X
Remuneração	X	
Valorização Profissional	X	X



Nível de favorabilidade %	Grau de satisfação	
90 a 100	Plena	
75 a 89	Alta	
55 a 74	Média	
35 a 54	Insatisfatório	
00 a 34	Crítico	

### Nível de Favorabilidade dos Fatores considerando a Amostra Total





APÊNDICE


## ETAPAS DO PLANO DE TRABALHO

Abaixo apresentamos um modelo de etapas para elaboração e aplicação de um projeto envolvendo a realização de pesquisa de clima organizacional.



**Planejamento**

- 1) Dimensões
- 2) Prazos
- 3) Etapas
- 4) Metas de Adesão
- 5) Sistema
- 6) Granularidade



**Construção do Instrumento**

- 1) Elaboração das Questões
- 2) Escala de respostas
- 3) Qualitativo e Quantitativo
- 4) Inserção no Formulário
- 5) Testes



**Divulgação**

- 1) Campanha de Sensibilização



**Operação**

- 1) Disponibilização do Instrumento e Coleta de Dados
- 2) Elaboração dos Relatórios
- 3) Elaboração Plano de Ação
- 4) Apresentação e Validação com Diretoria
- 5) Divulgação dos Resultados



**Controle**

- 1) Monitoramento da execução do plano de ação

## CONCLUSÃO

O assunto “clima organizacional” é verdadeiramente desafiador, pois requer um alto nível de qualificação na área para que se possa produzir de fato um trabalho consistente e capaz de suportar os planos de ação que surgem destas dinâmicas.

Para que se mantenha a credibilidade do programa organizacional gerador desta ação ao longo dos anos, é necessário que se apliquem ferramentas adequadas e profissionais qualificados na execução dos trabalhos.

Longe de procurar esgotar a temática, nosso objetivo aqui foi o de contribuir com os profissionais detentores da nobre responsabilidade de gerir o clima nas organizações.

Temos a convicção, por nossa experiência e atuação, que uma vez respeitados os preceitos aqui delineados, as chances de sucesso e qualidade final do trabalho aumentarão exponencialmente.

A todos o nosso agradecimento.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7ª edição, 2003.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago, 2006.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

KOLB, D. A. et al. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1986.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

**Acesse nosso site e descubra mais  
cursos e conteúdos, assine nossa  
newsletter, será um prazer fazer  
contato com VOCÊ !**

*perfix* 