

# PESQUISA AVANÇADA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: NOVAS METODOLOGIAS E REFLEXÕES

Antônio Leão Teixeira Júnior<sup>1</sup>

## Resumo

Com base nas condições internas e externas de trabalho e na perspectiva de melhoria da qualidade dos processos administrativos, operacionais e produtivos, faz-se necessária uma prévia organização de ações que busquem balancear todas as variáveis organizacionais o que se chama de infraestruturação organizacional, permitindo que a pesquisa avançada de clima organizacional auxilie na compreensão e resolução dos problemas empresariais. Além de mensurar, devem-se compreender as questões vitais à organização, como satisfação, insatisfação e indiferença com relação aos aspectos comportamentais, funcionais, de condições de trabalho, de conscientização da missão da empresa e outros. Devem-se conhecer as razões que levam ao absenteísmo, à produtividade, à motivação, à compreensão da importância de manter o foco no consumidor, o controle do estresse etc. Este artigo tem como objetivos: discutir sobre a necessidade de implementação de novos métodos; refletir acerca da otimização das metodologias adotadas e sua monitoração; e retro-alimentar os sistemas e processos.

**Palavras-chave:** satisfação, absenteísmo, indiferença, preservação algorítmica.

## ADVANCED RESEARCH OF ORGANIZACIONAL CLIMATE - NEW METHODOLOGIES AND REFLECTIONS

### Abstract

Based on internal and external work conditions and in the perspective of improving the quality of the administrative, operative and productive processes, it is necessary a previous organization of actions that search for balance of all organizational variables, known as organizational infrastructure, allowing that advanced research of organizational climate helps on understanding and solution to problems in enterprises. Besides quantifying, it should understand vital questions to organization such as satisfaction, dissatisfaction and indifference regarding to behavioral and functional aspects, working condition, awareness of the enterprise mission, among others. The reasons that lead to the absenteeism, productivity and motivation should be known also understanding importance of maintaining focus on consumer, controlling stress etc. This article aims to discuss about the necessity of implementing new organizational climate research methods; to reflect about optimization of the adopted methodologies and monitoring; and to give feedback the systems and processes.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração - Professor Uni-ANHANGÜERA - altjunior@anhanguera.edu.br

**Key-words:** satisfaction, absenteeism, indifference, algorithmic preservation.

## **Introdução**

O momento atual, do ponto de vista organizacional, exige agilidade e presteza em informações de qualidade que venham ao encontro das soluções aos diversos ambientes empresariais, conectando todas as peças funcionais de maneira eficiente e, conseqüentemente, permitindo planejamentos que impliquem em, cada vez mais acentuatadamente, resultados eficazes. Assim, considerando o desenvolvimento profissional como um conjunto de metas compartilhadas entre líderes e colaboradores, a gestão de pessoas se reveste de importância fundamental.

Foi, portanto, a reflexão sobre a necessidade de se apurar os processos internos empresariais de maneira contígua e contínua o principal fato gerador desta teoria enfocada. Obviamente, não se propõe revolucionar os conceitos vigentes, mas esse artigo tem o intuito de colaborar no sentido de permitir novas aplicações de pesquisa no seio da Organização, fomentar a discussão sobre a necessidade de implementação de novos métodos (de aferição do perfil do patrimônio humano, do clima e da cultura organizacional), possibilitar uma reflexão acerca da otimização das metodologias adotadas, de sua monitoração contínua e da importância contida na retro-alimentação dos sistemas e processos pesquisados.

Assim, de certa forma pretensiosa e ousada, estamos propondo a PACO (Pesquisa Avançada de Clima Organizacional).

## **O Patrimônio Humano**

A partir do século XIX, os trabalhadores contratados eram vistos meramente como mão-de-obra operacional, na maioria das vezes explorada pelo conceito de mais valia, chegando até a ser aventada a hipótese de que, quanto mais o operário produz, menos tem para consumir e, quanto mais cria valores, mais se deprecia – numa expressão pura do marxismo, configurando o acirramento entre o capital e o trabalho (MARX, 1981).

Em um momento posterior, essa massa proletária foi promovida a um

conjunto de funcionários, entendido no contexto empresarial como o corpo funcional. Mais recentemente, uma nova visão administrativa foi estabelecida por intermédio da conceituação dos recursos humanos. Houve uma evolução significativa ao serem esses recursos humanos (RH) contextualizados na teoria das relações humanas, implicando no tratamento dos trabalhadores como colaboradores - uma ideologia que propunha claramente vincular as pessoas envolvidas no mesmo ambiente empresarial a um conjunto de peças solidárias, necessárias ao sucesso organizacional; desta forma, deviam comungar de princípios comuns e progressivos, facilitando a continuidade e a otimização dos vários procedimentos dinâmicos de uma organização, encetados de acordo com os avanços impostos pelos tempos modernos, especialmente os de ordem comportamental e os tecnológicos.

No final do século XX, percebeu-se que a melhor forma de se traduzir o esforço do trabalho numa organização era considerar o manancial empreendedor da sua sobrevivência e que a conduzir à linha do sucesso como sendo o seu capital humano. Nesse início do século XXI, cristalizou-se esta nova concepção, tendo ainda evoluído para uma percepção mais contundente e, ao mesmo tempo, coerente: o patrimônio humano; ou seja, quanto mais investimos no capital humano, mais valorizamos o patrimônio humano de uma empresa. E a relevância desta assertiva é tão notória que não é mais novidade a constatação da existência de várias empresas, nacionais e internacionais, que têm em seu ativo intangível os talentos humanos como sua grande força, contabilizado significativamente como uma expressão inequívoca de diferencial competitivo, agregando valor à marca e impulsionando a remuneração do seu patrimônio global.

### **A Importância das Pesquisas Internas**

É constatável, junto a grande parte dos profissionais que administram empresas, a conclusão relativa à importância das pesquisas internas.

Se as pesquisas de mercado e de opinião pública são reveladoras do microambiente (KOTLER, 2000), possibilitando análises internas, e sendo possível também transformar ameaças em oportunidades, (quando muito bem

planejadas no contexto macroambiental), por que não realizá-las no seio organizacional? A resposta singular pode ser expressa por uma outra pergunta adjacente: por quê não?

A constatação da convicção sobre a importância das pesquisas internas é referendada por várias autoridades no assunto. Para ratificar esta afirmação, citamos alguns autores nacionais, em recentes depoimentos: “atualmente, torna-se cada vez mais necessário à área de RH mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atenção nas organizações” (DUTRA e KAHALE, 2005); “pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão na qual analisamos a variável “Ambiente Interno – Alavancadores e Vulnerabilidades” do Planejamento Estratégico da Empresa” (VIANNA, 2005); “...é o mais importante instrumento de apoio para implementações consistentes de processo de melhoria contínua” (LUZ, 2005); “...visa conciliar as aspirações dos empregados com as aspirações do empregador” (LOPES, 2005); “...para melhorarmos nossa relação com o cliente, fazê-lo consumir mais nossos produtos, precisamos necessariamente ouvi-lo; o mesmo acontece internamente” (INSTITUTO MVC, 2005).

### **A Infraestruturação Organizacional**

Quando se planeja estabelecer rumo a alguma empresa, faz-se necessário conhecê-la por inteiro (principalmente as pessoas que a constroem), estudá-la e analisá-la em todos os seus sistemas e processos, bem como a conjuntura em que está contextualizada. Seguindo esta linha de raciocínio, para se implantar um planejamento estratégico, temos que estudar a estruturação organizacional da empresa, mas, antes ainda, temos que cuidar da sua “infraestruturação organizacional”. Esta medida pode ser resumida como uma prévia organização de ações que busquem balancear todas as variáveis organizacionais, permitindo, no momento oportuno, de acordo com o planejamento estratégico, a aplicação reflexiva da Pesquisa de Perfil e de Clima Organizacional como uma verdadeira ferramenta que nos auxilie na compreensão e resolução dos diversos problemas que ocorrem no contexto empresarial. Caso contrário, corre-se o risco de se encetar a pesquisa e se obter um emaranhado de inconsistências organizacionais

de difícil resolução e que podem não surtir o efeito desejado, posto que não haverá parâmetros comparativos com a situação que motivou a investigação.

Analogamente, no âmbito do Marketing, durante um longo período, focou-se a importância da satisfação das necessidades dos clientes; mas, diante da insipidez e obviedade da medida, houve uma evolução conceitual para a busca do encantamento dos consumidores. Todavia, mais recentemente, extrapolou-se o conceito da satisfação e do encantamento para algo muito mais interessante: superar as expectativas do público consumidor, fazendo-o perceber valores inimagináveis nos produtos usualmente conhecidos. Para que esta idéia seja disseminada no âmago da empresa, há a necessidade cada vez mais premente de evoluirmos no sentido de aprimorarmos as metodologias de recrutamento, seleção e contratação de pessoas que possuam habilidades para exercerem diversas funções, mas, também, com o poder de discernimento acentuado para questões reveladoras da sensibilidade humana.

Portanto, a primeira fase do que se chama de infraestruturação organizacional é a conscientização do pessoal contratado quanto à importância da dedicação ao trabalho com vistas ao cliente externo, pois este é, em última instância, a alma da Empresa.

A segunda fase trata de uma questão imprescindível: a motivação do espírito empreendedor dos talentos humanos, estabelecendo uma política claramente voltada ao estímulo do vigor criativo, à percepção da importância da produtividade qualitativa e ao reconhecimento da competência profissional.

A terceira e mais delicada fase desta infraestruturação organizacional é o engajamento das pessoas no estabelecimento de metas conseqüentes, nas capacidades tática e operacional da Empresa, na busca incessante da fidelização da clientela, com ênfase na customização e na maximização da rentabilidade do negócio.

Obviamente, a estas três fases descritas, precede o apoio dos acionistas e da Direção, no sentido de encamparem a idéia global e respaldarem-na em todos os níveis estratégicos e administrativos, divulgando esse esforço ao conjunto dos trabalhadores, além de noticiar claramente o sucesso empresarial almejado.

## **As Medidas Preliminares da Corporação para a Preparação da Pesquisa**

No momento considerado estratégico, levando-se em conta as ações empreendidas como alicerçamento à prospecção do perfil e do clima da ambientação na Organização (o que sugerimos acima como infraestruturação organizacional), deve-se tomar a decisão de aferir, mensurar e qualificar, de forma apurada, a construção ideológica implantada, com vistas ao monitoramento do sucesso empresarial almejado.

Este marco revela a necessidade de se alinhar as medidas preliminares que permitem a execução de uma Pesquisa de Clima Organizacional verdadeiramente conseqüente:

- a Direção da corporação divulgará amplamente a todos os colaboradores a decisão de investir na contratação de uma Consultoria de Pesquisa para, em prol da isenção do processo, permitir a veracidade e a garantia do sigilo das informações prestadas por cada trabalhador pesquisado; e, em continuidade às ações de transparência, também divulgará os objetivos principais da Pesquisa, seus passos fundamentais e a promessa de resultados revertidos em benefício dos próprios colaboradores e do clima geral da organização;
- sondar o mercado e efetuar uma concorrência com vistas a contratar uma consultoria de pesquisas idônea, ética e competente; este procedimento pode ser consumado por intermédio de cartas-convite;
- as consultorias selecionadas deverão, à luz dos objetivos da corporação, efetuar propostas orçamentárias contemplando: o estudo de viabilidades estatísticas amostrais (no caso de grandes conglomerados empresariais) ou mesmo um censo de opinião (em empresas com um número de colaboradores que o permita); a metodologia, a centralização e a condução das atividades de campo; o tipo de procedimento adotado na tabulação (com cruzamentos inter-respostas); a metodologia da análise da massa de dados coletada; e, por fim, a forma de apresentação dos resultados, também incluídos no Relatório da Pesquisa, para a apreciação da Direção;

- após a contratação, a Direção da corporação deverá divulgar o cronograma de ações previstas na Pesquisa, com ênfase na metodologia adotada para a realização dos trabalhos de campo, noticiando a Consultoria vencedora da concorrência.

## **1 – Linha do Convencimento da Proposta Metodológica**

O processo de pesquisa utilizado envolve precisamente teoria e realidade, culminando na invenção de escalas de parâmetros de avaliação mais condizentes com a realidade brasileira e de novas técnicas de coleta de dados. O reforço de abordagens cientificamente testadas com sucesso, bem como de técnicas de interpretação, resultam na dedução de novas hipóteses, como um processo reverso dos elementos do processo científico (ROESCH, 1995).

Para que se possa apresentar a proposta metodológica de Pesquisa Avançada de Clima Organizacional (PACO) à reflexão dos profissionais que utilizam os instrumentos de pesquisas organizacionais, necessita-se ratificar que inexistem o pressuposto de revolucionar os conceitos vigentes, mas sim, de colaborar com novas aplicações de pesquisa no seio da organização. Até porque, como se afirmou no item que referencia a infraestruturação organizacional, a consultoria de pesquisa deve caminhar par e passo com a consultoria administrativa que implementou as ações as quais pavimentaram a realização da PACO. Aliás, favorece o processo global se as duas consultorias forem prestadas pela mesma empresa.

A filosofia do trabalho em pauta foi concebida em função de alguns fatos relevantes da Administração. Um evento histórico, bastante conhecido e constantemente divulgado no meio acadêmico, vem corroborar para com a tese de que o ser humano é mais rico sentimentalmente do que feliz materialmente, posto que as condições sociais e psicológicas têm mais importância do que as condições de trabalho melhoradas, mesmo que acrescidas de remuneração especial. Abordamos a experiência de Hawthorne, realizada em 1927 na fábrica da Western Electric, em Illinois (ROETHLISBERGER e DICKSON, 1939) – uma pesquisa que tratou de “problemas complexos, envolvendo relações humanas, motivação e o moral” (SCHULTZ e SCHULTZ,

1992 p.206). O estudo começou a ser realizado com vistas a obter resultados sobre a prospecção de ambientação física do trabalho, mas surpreendeu os pesquisadores ao constatarem que as condições sociais e psicológicas preponderavam no âmbito da pesquisa. Isso fê-los concluir que, otimizando a qualidade e a natureza da liderança, estimulando a composição informal dos grupos de trabalho constituídos, além de estabelecer uma comunicação privilegiada entre quem dirige e quem é dirigido, novos campos de estudo se abririam na perspectiva de uma melhor compreensão da influência da motivação na produtividade e na satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores.

Também, houve informações/idéias/conceitos preciosos, alguns reveladores de dados cruciais, outros intrigantes e desafiadores, que preponderaram a decisão em estudar mais amiúde a possibilidade de se desenvolver mecanismos avançados nessa área, como, por exemplo (sic):

- “Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%” (INSTITUTO MVC, 2005);
- “As empresas que pretendem atingir seus objetivos de crescimento, devem articular cuidadosamente seus planos estratégicos, táticos e operacionais” (THERRIEN, 1991 p. 114);
- “A estratégia de negócios define as principais ações pelas quais uma organização constrói e reforça sua posição competitiva no mercado” (PORTER, 1985 p. 12);
- “O conceito de equifinalidade diz que existem muitos caminhos que conduzem ao mesmo resultado. Diferentemente da “melhor maneira”, colocada pelos proponentes da administração científica, a teoria dos sistemas sugere que muitas combinações diferentes de subsistemas, idéias e métodos podem conduzir ao mesmo resultado” (BATEMAN e SNELL, 1998 p. 58);
- “Na economia do conhecimento, tem sucesso quem conhece a si mesmo – seus pontos fortes, seus valores, suas áreas de melhor desempenho” (DRUCKER, 2005 p. 89).

## 2 – Metodologia de Abordagem e Sondagem

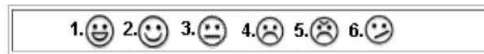
Ainda com vistas ao aumento da credibilidade do procedimento de



investigação científica, também se deve divulgar a metodologia de abordagem adotada, efetuada de acordo com as especificidades do contexto empresarial e com base no estudo de viabilidades estatísticas amostrais (no caso de empresas de grande porte), ou mesmo um censo de opinião (em empresas com um número de colaboradores que o permita realizar). Isso feito, é preciso reconhecer os passos administrativos implementados pela empresa estudada, do ponto de vista organizacional, sendo aconselhável realizar uma sondagem de reforço junto a colaboradores, aleatoriamente, de modo a confirmar as informações fornecidas pela Direção da Empresa que deseja prospectar o clima e a cultura organizacionais.

### 3 – Estudo das Escalas de Parâmetros para Avaliação

Uma das fases mais delicadas e importantes da PACO é a composição e arquitetura do questionário estruturado que servirá de instrumento de coleta dos dados investigados. Todavia, antes de se cogitar da escolha e dos agrupamentos de questões afins, deve-se preocupar em decidir qual(is) o(s) tipo(s) de escala de parâmetros para avaliação deve(m) ser usado(s). Nossos estudos apontam para a quebra de alguns conceitos pré-estabelecidos. Por exemplo, aquelas carinhas expressando satisfação (1 e 2), a indiferença (3), a insatisfação (4 e 5) e a NR / NS (6):



Por serem engraçadinhas, observou-se que tendem, em vários casos, a desvirtuar o caráter de seriedade da pesquisa, bem como não expressam o sentimento da afirmação propriamente dita, mas tão-somente a sua lembrança. É exatamente por estes motivos que, peremptoriamente, descartamos sua aplicação.

A propósito, algumas pesquisas de clima aplicadas corriqueiramente, preocupam-se em anunciar que será prospectado o grau de satisfação de temas relevantes, quando, na verdade, se propõem a revelar, de fato, os graus de satisfação e de insatisfação. Obviamente, detectados os nichos de insatisfação

existentes na organização, estes podem ser reveladores de ações corretivas muito mais producentes do que meramente o reforço das ações já bem equacionadas em razão da satisfação apontada. Porém, o mais importante nesta questão é que pouco (ou nada) se fala sobre o grau de indiferença – o qual reputamos como sendo da mais alta significância, merecendo atenção especial dos analistas da pesquisa, principalmente na detecção das razões que levam a esta indiferença. Explicamos melhor: se é preocupante a detecção do grau de insatisfação, mais ainda o é a detecção do grau de indiferença, já que a indiferença exige novas políticas de motivação e o realinhamento dos estímulos empreendidos organizacionalmente.

(\*) Uma forma simples de composição de escala que aponta nesta direção, é a seguinte: Muito satisfeito; Satisfeito; Indiferente; Insatisfeito; Muito insatisfeito. Os dois primeiros parâmetros revelam o grau de satisfação através da soma dos seus índices percentuais {(Muito satisfeito = ápice positivo) + (Satisfeito = mediana positiva)}. Os dois últimos parâmetros revelam o grau de insatisfação obtido somando os seus índices percentuais {(Muito insatisfeito = ápice negativo) + (Insatisfeito = mediana negativa)}. O ponto intermediário da escala (Indiferente) mede, inequivocamente, o grau de indiferença. Nesta escala, utiliza-se a metodologia de apresentar uma situação factível, sendo avaliados os graus de satisfação, de insatisfação e de indiferença do indivíduo ou de grupos, consolidados pelo processamento de dados – explicitado mais adiante. Segue um exemplo com a formatação de pergunta e respostas baseadas nesta escala:

Quando um colega seu realiza um conjunto de tarefas complexas e é contemplado pelo seu chefe com elogio público, você se mostra:

- 1 – Muito insatisfeito;
- 2 – Insatisfeito;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Satisfeito;
- 5 – Muito satisfeito.

Notem que, no exemplo acima, também podemos pontuar a avaliação (além de medir os percentuais estatísticos de incidência das respostas): a satisfação

com 4 ou 5 pontos (quanto maior a pontuação, maior a satisfação), revelando coleguismo e/ou desprendimento e/ou espírito de trabalho em equipe (dependendo do cruzamento com as respostas oferecidas anterior e posteriormente); a indiferença com 3 pontos (sempre vista com preocupação e especial análise); a insatisfação com 1 ou 2 pontos (quanto menor a pontuação, maior a insatisfação), revelando falta de coleguismo e/ou falta de desprendimento e/ou falta de espírito de trabalho em equipe (a depender do cruzamento com as respostas oferecidas anterior e posteriormente).

(\*\*) Dependendo da formatação da pergunta, necessitamos de outro tipo de escala, como, por exemplo: Concordo sempre; Concordo na maioria das vezes; Às vezes sim, às vezes não; Discordo na maioria das vezes; Discordo sempre. Nesta escala o que se mede é o grau de concordância (Concordo sempre + Concordo na maioria das vezes), o índice de indefinição (Às vezes sim, às vezes não) e o grau de discordância (Discordo sempre + Discordo na maioria das vezes). Analogamente ao raciocínio acima, esta escala também se mostra bem equilibrada, havendo o ápice e a mediana relativos à concordância e o ápice e a mediana relativos à discordância, não induzindo, portanto, a resposta. Um exemplo de formulação de pergunta e avaliação contemplando esta escala:

Um dos seus colegas de trabalho, muito benquisto por todos, desempenhou competentemente um conjunto de tarefas complexas. Este fato causou-lhe grande satisfação. Se o seu chefe tiver que lhe atribuir uma outra missão semelhante, ele tem a tendência para dar-lhe plena autonomia de ações:

- 5 – Concordo sempre;
- 4 – Concordo na maioria das vezes;
- 3 – Às vezes sim, às vezes não;
- 2 – Discordo na maioria das vezes;
- 1 – Discordo sempre.

Já neste exemplo, apesar de ser uma pergunta relativamente parecida com relação à do exemplo da primeira escala, o que se avalia não é o comportamento

individual, mas da liderança. E a pontuação maior é sempre mais positiva. Todavia, para que não fique muito perceptível o somatório absoluto das avaliações, no caso de se delegar o preenchimento do questionário ao colaborador (que, mesmo sem identificação, não revela tanta eficiência como a metodologia de coleta de informações feita por pessoas de fora do contexto empresarial, como já discutimos anteriormente), os valores das pontuações desta e das outras escalas podem ter a correspondência em códigos alfabéticos, sendo a tabulação efetuada com base na ordem correta dos valores estabelecidos criteriosamente e/ou expressa em percentuais estatísticos.

(\*\*\*) Outra escala de parâmetros que pode ser utilizada para aprofundar questões (nesse caso são cogitadas ações factíveis, conforme exemplificação na tabela abaixo), é a seguinte: Quase nunca; Poucas vezes; Às vezes sim, às vezes não; Muitas vezes; Quase sempre (Quadro 1). A soma percentual dos itens (Quase nunca + Poucas vezes) revela a negação da afirmativa proposta (ou a discordância); a soma percentual dos itens (Quase sempre + Muitas vezes) revela a confirmação da afirmativa proposta (ou a concordância); e o índice de indefinição é revelado pelo percentual apresentado pela alternativa (Às vezes sim, às vezes não). É, também, uma escala equilibrada. Sua exemplificação requer afirmações verossímeis que possibilitem ações factíveis como pressupostos da avaliação, como segue, re-adaptada e melhorada com base em notação apócrifa.

As alternativas de respostas (para cada afirmativa de A a D), constatadas no Quadro 1 têm a seguinte pontuação:

- a) Quase nunca, valendo 1 ponto como alternativa de resposta;
- b) Poucas vezes, valendo 2 pontos como alternativa de resposta;
- c) Às vezes sim, às vezes não, valendo 3 pontos como alternativa de resposta;
- d) Muitas vezes, valendo 4 pontos como alternativa de resposta;
- e) Quase sempre, valendo 5 pontos como alternativa de resposta.

**Quadro 1 - Afirmações concatenadas**

<i>Afirmção:</i> Um dos seus colegas do trabalho, muito benquisto por todos, desempenhou competetemente um conjunto de tarefas complexas. Esse fato causou-lhe grande satisfação. Se o seu chefe tiver que lhe atribuir uma outra missão semelhante, seu chefe tem a tendência para:	Quase nunca	Poucas vezes	Às vezes sim, às vezes não	Muitas vezes	Quase sempre
A – Dar-lhe plena autonomia de ações	1	2	3	4	5
B – Determinar objetivos precisos, exercer um certo controle, mas pedindo-lhe que apresente relatórios regulares	1	2	3	4	5
C – Assegurar-se que ele tenha compreendido muito bem a nova missão	1	2	3	4	5
D - Reunir-se com ele para, conjuntamente, examinarem aquilo que ele (o seu chefe) considera importante, assim como as propostas de ação do seu colega	1	2	3	4	5

Ou seja, neste exemplo mais sofisticado, haverá uma mensuração de respostas múltiplas, com cruzamento inter-respostas, diante de uma mesma afirmação, como preâmbulo de suporte às respostas oferecidas (alternativas marcadas). A escala pode ser valorada da seguinte forma: contemplar a confirmação ou a concordância com fatos, quesitos ou processos com maior valor numérico absoluto (5 ou 4); contemplar a negação ou a discordância com fatos, quesitos ou processos com menor valor numérico absoluto (1 ou 2); e a indefinição (tão preocupante ou mais do que a indiferença) com o peso 3, merecendo raciocínios analíticos diferenciados nos tópicos em que for detectada.

Não se deve esquecer, porém, que a tabulação pode ser sempre pontuada e/ou expressa em percentuais estatísticos, de acordo com a incidência das respostas (positivas ou negativas do ponto de vista organizacional), de modo a permitir uma leitura mais apurada pela Equipe de Análise. E os valores e/ou percentuais relativos à indiferença (mais ainda do que quanto à indefinição), sempre deverão merecer especial atenção analítica!

**4 – Questionário Estruturado (Definição e Arquitetura)**

Após a resolução da base amostral estatística, faz-se necessário eleger as informações gerais de perfil dos respondentes que mais se coadunam aos

objetivos da análise da pesquisa. Cada empresa, naturalmente, carece de um estudo específico para que sejam determinadas as informações gerais de perfil do público pesquisado. Em alguns casos, talvez seja bastante a obtenção das informações relativas ao tempo de serviço na empresa, ao tipo de cargo, à unidade de trabalho, ao sexo, ao grau de escolaridade e à faixa etária. Em assim procedendo, pode-se dispor das informações gerais (no conjunto do pessoal), bem como somente a opinião dos colaboradores do sexo masculino, ou do sexo feminino, como também podemos dispor de outras informações setorializadas, como por grau de escolaridade (podendo inclusive somar os percentuais de faixas contíguas) e da mesma forma com a faixa etária, com o tempo de serviço etc. Dependendo da necessidade de detecção de fatos analíticos relevantes, pode-se orientar o processamento de dados para o cruzamento inter-respostas de modo a permitir-nos a apuração da informação das mulheres, na faixa etária abaixo de 30 anos; ou dos homens, acima de 50 anos; ou das mulheres, com curso superior completo, da unidade A; ou dos homens, com menos de 40 anos, que tenham até o segundo grau completo e que prestam serviço à empresa há mais de 10 anos; e assim por diante. Agindo desta maneira, pode-se trabalhar estatisticamente com as fatias de perfil dos colaboradores, de acordo com as necessidades da Organização, do ponto de vista analítico e em prol da qualificação de informações, de modo a possibilitar decisões cada vez mais precisas, em função dos resultados apontados.

Feito isto, deve-se agrupar os temas mais importantes, para depois os esmiuçarmos; imaginemos, como exemplo, os temas Condições de Trabalho e Conhecimentos e Habilidades, devidamente detalhados:

#### **Condições de Trabalho**

- Luminosidade
- Ventilação
- Higienização
- Climatização
- Ergonomia
- Conforto
- Salubridade

### **Conhecimentos e Habilidades**

- Conhecimento básico da língua portuguesa
- Habilidades na redação
- Capacidade de concentração
- Rapidez de raciocínio
- Memória
- Habilidades em utilizar sistemas operacionais (desmembrá-los)
- Conhecimento de métodos e sistemas (desmembrá-los)
- Habilidade no atendimento ao cliente

Os agrupamentos de temas mais relevantes devem ser alvo de ampla discussão entre a consultoria e a empresa contratante do serviço de pesquisa, pois, após a aprovação do questionário e da aplicação das entrevistas, as informações adicionais que poderiam ser coletadas e que não participaram da arquitetura do instrumento de coleta de dados, somente poderão ser obtidas em uma segunda coleta de informações – geralmente desgastante para o processo como um todo, principalmente em termos de perda de credibilidade. Por esse motivo, deve-se preocupar em eleger o melhor agrupamento de temas e decidir pelos melhores critérios que permitam os seus respectivos desmembramentos.

Todos os temas escolhidos são cruciais ao bom desempenho do consultor e de sua equipe e, portanto, dos resultados da Pesquisa. Por ser extenso o leque de grupos dos temas eleitos, considerando as especificidades do Projeto, em função das características de cada organização, podemos relacionar alguns agrupamentos de temas básicos:

- Condições de trabalho;
- Conhecimentos e habilidades;
- Crescimento e ascensão profissional;
- Desafios e realizações na Organização;
- Valorização e satisfação pessoal;
- Conscientização e participação;
- Instrumentos de mudança da cultura organizacional;
- Comportamento, condicionamento e motivação;
- Liderança (relacionamento, transparência e intrincados);
- Integração e percepção de equipes transfuncionais;
- Visão das cadeias de demanda e das redes de valor;
- Reconhecimento de vantagens competitivas.

Apesar de contemplarmos temas de relativa complexidade, todos devem ser acessíveis ao conjunto dos colaboradores, conforme se constata adiante.

Todos os agrupamentos eleitos devem ser muito bem discutidos, para que se possa extrair informações consistentes e de relevância fundamental à gestão de pessoas. Tomando como exemplo o grupo de questões que permeiam a liderança, necessitamos elencar os principais assuntos a ela inter-relacionados, como o processo de transparência e seus intrincados, o relacionamento com os liderados, a credibilidade ou não dos colaboradores nas chefias, a capacidade de centralização e de descentralização das chefias, a capacidade de estímulo/ autonomia para a execução de tarefas, o grau de motivação ao trabalho, o grau de companheirismo, as identidades e diferenças, bem como os diversos índices de satisfação, de concordância, de insatisfação, de discordância e de indiferença ou incerteza, com relação aos fatos comportamentais mais relevantes.

## **5 – Questionário Estruturado (Elaboração das Perguntas)**

Após a eleição das perguntas de perfil e de agruparmos os temas mais importantes para a PACO, é hora de nos preocuparmos com a elaboração das perguntas que servirão para captar as informações pretendidas.

É vital que se estabeleçam as regras básicas de como elaborar perguntas, de forma geral:

- em primeiro lugar, deve-se ter muita clareza na formulação das idéias que nortearão o que será perguntado;
- em seguida, a preocupação na elaboração deve estar focada no alcance das perguntas, pois estas serão efetuadas para todos os colaboradores e, assim, a formulação deve contemplar uma redação e a escolha de palavras que sejam acessíveis a todos;
- não se deve superestimar os colaboradores mais humildes intelectualmente, nem subestimar o público mais elitizado culturalmente; portanto, devemos buscar o ponto de equilíbrio das perguntas, levando-se em conta a equação das diferenças entre os graus de escolaridade e culturais;



- além de se ter estas preocupações iniciais, deve-se evitar as dubiedades, muito comuns de ocorrer em questionários, em quaisquer modalidades de pesquisa, quando não há experiência suficiente na elaboração de perguntas;
- evitar o excesso de perguntas abertas, pois suas respostas são de difícil interpretação (análise qualitativa); porém, o questionário pode e deve contemplar um número mínimo de perguntas abertas, quando houver a necessidade de se explorar as razões, os porquês e o que se passa no imaginário de cada grupo de respondentes com relação a questões-chave;
- deve-se agrupar as perguntas afins, de maneira a estruturar o questionário.

## **6 – Reunião para Instruções dos Trabalhos de Campo**

Decididas as metodologias de escolha da amostra e da abordagem, assim como as técnicas de aplicação dos questionários estruturados, deve-se promover uma reunião com todas as pessoas envolvidas no trabalho de campo.

Denominada de Reunião para Instruções dos Trabalhos de Campo, sua importância é vital para que os coordenadores, supervisores e auxiliares dos trabalhos de campo interajam com o corpo de entrevistadores e passem todos a conhecer profundamente a metodologia estabelecida para o sistema de coleta das informações da PACO. Desta forma, todos têm acesso às instruções e passam a conhecer plenamente o questionário e suas nuances técnicas, bem como a política estabelecida de padronização da abordagem junto aos respondentes, a forma de aplicar as entrevistas e as orientações específicas do trabalho de campo que se fazem necessárias a cada projeto de pesquisa. As particularidades ou especificidades encontradas nas pesquisas – em função do desenvolvimento de projetos que buscam a melhor performance de resultados – nos impõem que a Reunião para Instruções dos Trabalhos de Campo seja realizada pelo conjunto das pessoas envolvidas no trabalho de campo; não significando, obviamente, a possibilidade e a necessidade de outras reuniões específicas com a coordenação, com a supervisão e com os subgrupos envolvidos nas tarefas adjacentes à coleta dos dados, como a depuração, a consistência e a checagem das informações obtidas.

## 7 – Abordagem e Entrevistas

Tudo está pronto para o exercício precípuo do trabalho de campo: a abordagem do público-alvo e a realização das entrevistas. A fase da abordagem, como já abordada sucintamente, deve ter clara orientação da equipe consultiva, principalmente com relação às instruções metodológicas acerca da amostra utilizada e ao conhecimento profundo dos critérios definidos para encontrar o perfil de público estabelecido para se abordar.

As entrevistas, como em todas as etapas da Pesquisa, merecem muita atenção. Talvez, em função da coleta propriamente dita das informações da pesquisa, as entrevistas são o ponto culminante do processo científico da investigação. A qualidade das informações obtidas é fundamental à tabulação e à interpretação e análise dos dados.

Pelo exposto, carece que a técnica de aplicação do questionário seja dominada por toda a equipe de entrevistadores, inclusive na entonação mais apropriada para evitar a possibilidade de indução ou estímulo indevido às respostas. As perguntas que permitem respostas simples ou múltiplas podem ser espontâneas ou estimuladas; quando espontâneas não pode haver qualquer manifestação de esclarecimento adicional à pergunta; quando as respostas são estimuladas, somente o procedimento relativo à forma apresentada como estímulo pode ser esclarecido, pois é algo novo na aplicação da entrevista, do ponto de vista do respondente.

Ainda com relação às perguntas que sugerem respostas estimuladas, deve ficar bastante claro o limite da quantidade estabelecida de respostas (no caso de respostas múltiplas), bem como se deve adotar a estratégia de utilizar cartões-circulares como estímulo às respostas, posto que estes permitem a diminuição radical dos índices de indução das respostas, em comparação com os cartões que apresentam as respostas em linhas sequenciais, pois a ordem das primeiras questões estimuladas geralmente influencia a escolha das respostas.

As perguntas do questionário devem ser lidas na íntegra, não sendo permitido ao entrevistador nenhum outro procedimento, como a memorização, a interpretação etc. Todo respondente deve ser inquirido da mesma maneira, de modo a que consigamos respostas “equalizadas” (aspas do autor), se é que se

pode usar este neologismo para expressar a ausência de qualquer forma de interferência do entrevistador sobre o respondente, preservando o raciocínio que leva o entrevistado a formular sua própria resposta (o que chamamos de preservação algorítmica).

## **8 – Depuração e Digitação da Massa de Dados Coletada**

Realizadas as entrevistas, a massa de dados coletada carece de um processo de verificação, de modo a que seja constatada a correção da aplicação dos questionários estruturados e, conseqüentemente, apuradas as respostas oferecidas pelo público-alvo.

O procedimento de depuração dos dados, também compreendido como consistência de dados, é bastante simples. Em virtude de as respostas dos questionários serem preenchidas em tinta azul, utiliza-se a caneta de tinta vermelha para ticar as respostas, de maneira a checar se não houve equívoco no preenchimento. Por exemplo: nas perguntas que exigem respostas simples, só pode haver uma alternativa assinalada; nas perguntas que acatam respostas múltiplas, deve-se verificar se não foi ultrapassado o limite máximo permitido (caso exista); nas perguntas abertas, deve-se verificar se houve a correta exploração das respostas.

Somente vencida esta fase, os questionários passam para o processo de gabaritagem, onde as perguntas fechadas têm as suas respostas anotadas em gabaritos especialmente desenhados para a pesquisa específica, facilitando o trabalho de digitação da massa de dados coletada. Paralelamente, os questionários são encaminhados diretamente à equipe de análise, para que sejam interpretadas as respostas oferecidas às “perguntas abertas”, por meio da análise qualitativa.

Após estas duas etapas concluídas, tem-se a certeza de que os dados foram coletados conforme a orientação ministrada pela gerência dos trabalhos de campo. Assim, pode-se encaminhar a massa de dados digitada ao processamento de dados, para que seja promovida a tabulação das respostas.

## 9 – Tabulação das Respostas

A tabulação das respostas é outra etapa da maior significância no processo global da PACO. Não é preconizada uma simples e mera tabulação de dados gerais. Trabalhamos com uma “tabulação progressiva e estratégica” (aspas do autor). Isto quer dizer o seguinte: a tabulação é uma fonte constante de consulta que tem, por definição, o compromisso de subsidiar os procedimentos analíticos, de acordo com a necessidade da Organização.

Por este motivo, a tabulação dos dados deve ser planejada estrategicamente. Devemos eleger bandeiras para indexarmos a tabulação específica dos dados. As bandeiras são um conjunto de alternativas de uma mesma pergunta que norteia o processamento de dados, permitindo o cruzamento das respostas de todo o questionário com as alternativas de respostas daquela bandeira. E a inter-relação entre as bandeiras é o que se convencionou de cruzamento inter-respostas. O caso, descrito abaixo, é esclarecedor desta metodologia de processamento dos dados.

Numa pergunta que aponta a percepção das principais vantagens competitivas, temos o resultado global do processamento, mas também temos a possibilidade de saber o que pensa distintamente o público masculino e o público feminino; para tanto, utilizamos a indexação do processamento dos dados pela primeira bandeira – o sexo dos respondentes. Se o raciocínio analítico necessita do posicionamento referente ao público pesquisado por faixa etária, para saber se a idade dos colaboradores interfere na percepção das vantagens competitivas, os analistas solicitam o processamento dos dados indexado pela faixa etária (bandeira 2), o que possibilita saber o que pensam os colaboradores de acordo com cada faixa etária definida, podendo ser utilizado o recurso de somá-las contiguamente (como exemplo: os resultados percentuais da faixa etária de 26 a 35 anos e da faixa etária de 36 a 45 anos, somados, permitem a detecção da opinião do público que se encontra na faixa etária de 26 a 45 anos). Todavia, se os resultados ainda são insuficientes para estabelecer um claro raciocínio analítico, pode-se sugerir um processamento com uma terceira bandeira, como, por exemplo, o tempo de serviço; desta forma ficamos sabendo se o tempo de serviço dos colaboradores interfere ou não (e em que medida)

na eleição das principais questões observadas. Caso a equipe de analistas necessite de cruzar informações, pode-se verificar o que pensa o público masculino de 36 a 45 anos e que tenha até 5 anos de serviços prestados à empresa e comparar, por exemplo, com os dados relativos ao posicionamento do público masculino de 36 a 45 anos que tenha mais de 10 anos de serviços prestados à empresa, e assim por diante. Constitui-se, desta maneira, uma gama imensa de possibilidades de se trabalhar com a informação, de acordo com o que mais interessar à Análise (tendo sempre como pressuposto o interesse precípua de otimizar as ações organizacionais da empresa contratante).

## **10 – Análise das Informações**

Esta é a fase mais delicada e intrincada de qualquer pesquisa. Quando uma Pesquisa de Perfil e Clima Organizacional investe em metodologias avançadas e técnicas diferenciadas, como é o caso aqui proposto pela PACO, aumenta-se a responsabilidade da Equipe de Análise, sendo inevitável a participação de profissionais mais experientes para melhor embasar os raciocínios analíticos, especialmente os que demandam análise qualitativa.

O primeiro passo é eleger as bandeiras (vide item anterior), de modo a que o cruzamento inter-respostas permita um leque de informações realmente consistentes e objetivas para uma boa análise dos dados processados.

Inicialmente, questões básicas e muito importantes devem ser rigorosamente observadas, tais quais:

- verificar as médias (médias aritméticas e ponderadas, modas e medianas) e as medidas de dispersão (principalmente o desvio-padrão) de cada variável escolhida para a Pesquisa como fonte analítica;
- elencar e analisar as distorções mais significativas;
- elaborar um diagnóstico com as forças mais destacadas (pontos fortes) e as fragilidades mais perceptíveis (pontos fracos) da Empresa (KOTLER, 2000), elaborando “uma lista de pequenas coisas pontuais que podem ser resolvidas rapidamente e assegurando-se de que serão resolvidas” (ALVARÃES, 2005).

Isto posto, necessitamos aprofundar a Análise com medidas de alcance estratégico, do ponto de vista da melhoria organizacional como um todo:

- elencar e analisar com aprofundamento cada nicho de insatisfação;
- elencar e analisar com profundidade as questões em que se detectou o grau de indiferença e/ou de incerteza mais acentuado, verificando as principais razões que à(s) motiva(m), especificamente com relação a cada tema;
- verificar e analisar de forma aprofundada, por meio dos conceitos de sensação e percepção, as funções mentais superiores (FIORELLI, 2001) que são necessárias para apontar resultados de questões eminentemente pessoais, como as relativas aos conhecimentos e às habilidades;
- verificar e estudar com aprofundamento as identidades e diferenças (SILVA, 2000), bem como a explicitação de conflitos (MOSCOVICI, 1994), para melhor embasamento analítico das diversas questões atinentes a temas como liderança, motivação, reciprocidade, senso de equipe etc;
- detectar e analisar as particularidades comportamentais na Organização, com vistas a apontar soluções claras a questões como a integração e a percepção de equipes transfuncionais, a conscientização, a participação, a capacidade de estímulo à pró-atividade, à criatividade e à retroação (manter linhas abertas de comunicação, com orientação, mas sem exercer o controle);
- verificar a visão das cadeias de demanda e redes de valor e, também, o reconhecimento de vantagens competitivas, servindo como base para o desenvolvimento de um sistema de inteligência de marketing (KOTLER, 2000; COBRA, 1992; PORTER, 1985);
- anotar e analisar as opiniões relativas às questões de interesse mais direto dos colaboradores, como as condições de trabalho, o crescimento e ascensão profissional, a valorização e a satisfação pessoal;
- estudar com profundidade os possíveis instrumentos de mudança da cultura organizacional (WAGNER III e KOLLENBECK 1999).

## 11 – Plano de Ações

Nesse tópico final, propõe-se elaborar um Plano de Ações condizente com a linha político-administrativo-financeira da empresa contratante, com ênfase em propostas relevantes da alavancagem do negócio, da resolução dos problemas existentes e da otimização dos mecanismos e ações funcionais da Organização. Não há uma conduta pré-definida para se compor um bom Plano de Ações, posto que este deriva das informações, das especificidades e das necessidades organizacionais. Todavia, podemos listar algumas linhas de conduta do processo, de forma geral:

- planejamento estratégico corporativo por intermédio da reavaliação da missão e visão da empresa, do estabelecimento de unidades estratégicas de negócios, da alocação dos recursos necessários, da redução dos negócios superados e da análise SWOT (KOTLER, 2000);
- formulação das metas com administração por objetivos, visando o estabelecimento de vantagens competitivas consistentes e embasadas na inovação;
- formulação de estratégias, focando a filosofia customizada;
- formulação de programas operacionais, com vistas a estimular e fomentar o grau de satisfação dos colaboradores, além da melhoria da produtividade e da qualidade total;
- estudo da implementação dos programas arquitetados, sempre apontando, junto à ação, respostas às tradicionais perguntas relacionais (quem?, o quê?, quando?, como? com que objetivo?), sendo que os resultados podem ser expressos sob forma de cronograma;
- proposição de ações que permitam o “feedback” e o controle do processo como um todo, através da sua retroalimentação;
- envidar esforços na concepção de um eficiente e eficaz Sistema de Inteligência de Marketing.

Portanto, as ações devem ser pautadas pelo bom-senso, por muito estudo e, naturalmente, embasadas na ética profissional, permitindo, assim, a ponderação

das ações planejadas.

É importante enfatizar que todas as informações impressas, gráficas, estatísticas e analíticas devem ser revestidas de absoluto sigilo, cabendo a apresentação, explanação e divulgação do Relatório da Pesquisa Avançada de Clima Organizacional (PACO) única e exclusivamente à Empresa contratante da Consultoria.

### Referências Bibliográficas

ALVARÃES, A. Disponível em: [www.albertoalvaraes.adm.br](http://www.albertoalvaraes.adm.br). Acesso em abr. 2005.

BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

DRUCKER, P.F.. **Gerenciando a si mesmo**. Harvard Business Review, p. 89, Jan. 2005.

DUTRA, D.; KAHALE, F. Disponível em: [www.institutomvc.com.br/Clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/Clima.htm). Acesso em 22 mar. 2005.

INSTITUTO MVC. Disponível em: [www.institutomvc.com.br/Clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/Clima.htm). Acesso em 22 mar. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

KOTTER, J. P. **Como administrar seu chefe**. Harvard Management Update, circulação da HSM Management, n. 35, São Paulo, 2002.



MARX, K.. **O Pensamento vivo de Marx**. Rio de Janeiro: Ed. Tecnoprint (Ediouro), p. 61, 1981.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Ed. José Olympio, 1994.

LOPES, M. Disponível em: [www.institutomvc.com.br/Clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/Clima.htm). Acesso em 22 de mar. 2005.

LUZ, R. Disponível em: [www.institutomvc.com.br/Clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/Clima.htm). Acesso em 22 de mar. 2005.

PORTER, M. **Competitive advantage**, New York, Free Press, p. 11-14, 1985.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W.J. **Managemente and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company Chicago**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**, São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

SHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1992.

SILVA, T. T. (org.), HALL, S. e WOODWARD, K. **Identidade e diferença – a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2000.

THERRIEN, L. M. **Business Week**, p. 114-122, 21 Oct. 1991.

VIANNA, M. A. F. Disponível em: [www.institutomvc.com.br/Clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/Clima.htm). Acesso em: 22 mar. 2005.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R., **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

