

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ESORG)

**A PESQUISA DE CLIMA COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO
ORGANIZACIONAL**

RESUMO

Inúmeras são as estratégias de gerenciamento organizacional, visando à qualidade e ao alcance dos resultados desejados. Uma das questões apontadas como influenciadoras em processos de mudança é o Clima Organizacional. Desta forma, o presente estudo dedicou-se a compreender a gestão do clima organizacional como ferramenta para tomadas de decisão em um grupo de gestores de diversas áreas em uma empresa de grande porte localizada no interior de São Paulo. Por meio da aplicação de um questionário, buscou-se entender os impactos e as possibilidades de mudanças, projetando que o cliente interno, no caso, os colaboradores, contribui na gestão, assim como com as mudanças estratégicas da instituição. Ao aplicar o questionário aos líderes, obtiveram-se respostas que apontam para a finalidade do gerenciamento e da ferramenta de pesquisa de clima organizacional como fonte de avaliação, utilização das informações nas tomadas de decisão em níveis estratégicos, táticos e operacionais e mudanças. Constatou-se que a instituição estudada apresenta familiaridade com o uso da ferramenta de gerenciamento de clima organizacional e a utilização dos seus resultados de forma avaliativa e integrada ao seu planejamento estratégico. As medidas necessárias abordadas possuem o intuito de conscientizar a alta diretoria acerca do seu envolvimento e responsabilidade no gerenciamento do clima organizacional.

Palavra-chave: Gestão Organizacional. Clima Organizacional. Liderança.

ABSTRACT

There are countless strategies for organizational management, aiming at the quality and achievement of the desired results. One of the issues identified as influencing change processes is the Organizational Climate. Thus, the present study was dedicated to understanding the management of the organizational climate as a tool for decision making in a group of managers from different areas in a large company located in the São Paulo countryside. Through the application of a questionnaire, we sought to understand the impacts and the possibilities for changes, projecting that the internal customer, in this case, the employees, contribute to the management, as well as to the strategic changes of the institution. When applying the questionnaire to leaders, responses obtained point to the purpose of management and the organizational climate research tool as a source of evaluation, use of information in decision making at strategic, tactical and operational levels and changes. It was found that the studied institution is familiar with the use of the organizational climate management tool and the use of its results in an evaluative way and integrated with its strategic planning. The necessary measures addressed are intended to raise the awareness of senior management about their involvement and responsibility in managing the organizational climate.

Key-words: Organizational Management. Organizational Climate. Leadership.

1. INTRODUÇÃO

Os desafios organizacionais são constantes e, quando não tratados, podem levar as instituições a um caminho de sérios problemas. A pesquisa de clima apresenta-se com uma ferramenta organizacional para conduzir a gestão de uma forma mais assertiva, movendo a instituição a uma conformidade interna e externa.

A importância do estudo de clima está no conhecimento motivacional presente na organização, sentimentos de seus colaboradores, interação entre os indivíduos e possíveis mudanças provisionadas de forma estratégica. Analisar o clima da organização favorece o desenho estratégico, alinhamento de equipes e adequações necessárias, tendo em vista o impacto dos resultados fornecidos pelo instrumento de pesquisa.

A partir dos estudos sobre clima organizacional, o presente artigo objetivou explorar conceitualmente o gerenciamento do clima organizacional por meio da pesquisa de clima e verificar a visão de gestores de uma instituição em relação ao tema especificado e sua aplicabilidade como ferramenta de tomada de decisão, avaliação, comunicação, percepção, clareza na metodologia e mudanças estratégicas. A pesquisa teórica acompanha a aplicação do estudo de caso, favorecendo uma integração entre conceito e cotidiano.

2. REFERENCIAL

2.1. Compreendendo Clima Organizacional

Schein (2009) reflete que o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como integram entre si, com os clientes e os elementos externos. Seguindo a mesma ideia, Maximiano (2000, p.107) afirma que “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa a sua satisfação e motivação do trabalho.” Ainda o mesmo autor acrescenta que o produto dos sentimentos é chamado de clima organizacional. Em seu cerne, o clima é uma mensuração de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores (MAXIMIANO, 2008).

Do ponto de vista de Luz (2003) é possível concluir que o clima e a cultura se complementam. Outra relação entre os dois é que o clima é temporal. Refere-se ao estado momentâneo dos funcionários de uma organização. Já a cultura decorre de práticas regulares, consolidadas ao longo do tempo.

Em contrapartida, Fleury (2002) traz um posicionamento dentro do que pode interferir no clima organizacional. Assim, para ele, há um aspecto meteorológico: ele retrata um estado momentâneo da organização e pode ser modificado de uma hora para outra, tendo em vista um evento, um boato, entre outras possibilidades.

Maximiano (1995) classifica o clima organizacional como favorável, quando positivo, e desfavorável, quando negativo. O autor conceitua o clima organizacional sendo favorável quando há atitudes positivas, boa comunicação interna, integração entre os departamentos, alegria, entusiasmo e dedicação. Continua, agora referindo-se ao clima organizacional desfavorável, quando afeta de maneira negativa o desempenho e entusiasmo da maioria dos colaboradores, gerando tensão, rivalidade, sabotagem, resistência às ordens, roubo, falta de participação, discórdia, entre outros fatores.

O clima organizacional, ainda em Souza (2014, p. 102), “é algo perceptível e mutável dentro da organização. O clima organizacional pode ser influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional”. A gestão do clima

organizacional, afirma o autor, tem como objetivo auxiliar os gestores a focar nos aspectos mais importantes da organização. O gerenciamento do clima organizacional pode ocorrer por meio de ações que se iniciam com o planejamento de pesquisa e progride até a avaliação dos resultados do plano de ação construído com base na pesquisa.

Por isso, Souza (2014) recorda que o gerenciamento não é fácil, pois necessita do apoio da alta gestão e o comprometimento coletivo para criação de um clima organizacional favorável. “A avaliação de clima organizacional apresenta como principal vantagem a identificação dos pontos fortes e fracos da organização por meio das opiniões dos clientes internos acerca das políticas de recursos humanos” (SOUZA, 2014, p.134). Desta forma, o autor apresenta a pesquisa de clima organizacional como ferramenta de coleta de tais opiniões, enfatizando que o alinhamento de escuta sobre o clima organizacional está relacionado ao esforço individual e organizacional em função da estratégia organizacional.

2.2. Pesquisa de Clima

Em Taniguchi e Costa (2009), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Tem como meta mapear ou apresentar os aspectos críticos que configuram um momento motivacional dos colaboradores da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Na opinião de Rossi (2020), a pesquisa de clima é um instrumento utilizado para diagnosticar e identificar o potencial de uma organização para adotar mudanças e o grau de transformação que ela é capaz de sofrer para vencer os desafios internos e externos, sendo que todas as mudanças somente se efetivam por meio das pessoas. A análise do clima serve também para identificar onde se encontram as grandes fragilidades das organizações e direcionar possíveis esforços que devem ser investidos na busca de soluções.

Quanto à periodicidade de aplicação, do ponto de vista de Luz (2003), a pesquisa de clima é factualmente realizada anualmente ou a cada dois anos. Período acima de dois anos pode trazer surpresas para as empresas. O espaço de tempo não deve ser inferior a um ano, pois a resolução de determinados problemas apresentados na pesquisa, na maioria das vezes, requer um tempo maior que um ano. Outros fatores, como ordens práticas, operacionais, custos, momentos de aplicação, impacto no andamento do trabalho e, até mesmo, descrédito, podem afetar a pesquisa dentro de um espaço tão curto. Recomenda-se ainda a aplicação de um instrumento diferenciado para cada nível hierárquico, pois os níveis operacionais e gerenciais percebem o ambiente de maneiras diferentes, além de terem linguagens distintas, o que aponta para a necessidade de uma adaptação do instrumento de pesquisa (LUZ, 2003).

2.2.1. Instrumento de Pesquisa

Segundo Luz (2003) os instrumentos de pesquisa de clima organizacional geralmente apresentam a seguinte estrutura:

- **Instruções de preenchimento:** Informação relevante, pois o colaborador irá responder o instrumento sem o auxílio de outras pessoas, evitando-se erros de preenchimento;
- **Identificação da unidade do respondente:** Apesar de a pesquisa ser anônima, é importante que seja indicada a unidade do respondente para

análise dos resultados e a implementação das futuras ações adequadas a cada unidade;

- **Questionário:** Corpo de questões a serem assinalados pelos funcionários para mensuração do clima organizacional;
- **Espaço para sugestões:** Parte subjetiva do instrumento que tem o objetivo de coletar as sugestões dos funcionários para adoção de melhorias na organização;
- **Folha de resposta:** Documento separado das demais fichas no qual o funcionário preenche suas respostas¹.

2.3. Gerenciamento do Clima Organizacional

Schein (2020) explica que, ao tentar uma mudança no comportamento dos subordinados, encontra-se, com frequência, resistência à mudança em uma extensão que parece além da razão. Encontram-se problemas de comunicação e desentendimentos entre membros de grupos porque algo diferente deve ser feito, embora as pessoas continuem a agir como se não nos ouvissem. A comunicação entre os níveis hierárquicos é um fator de gerenciamento e mudança.

Quanto à forma de comunicação, Kotter (1999) caracteriza que ela acontece por meio de palavras e de ações. Porém, geralmente, a ação é mais poderosa. Nada é mais prejudicial ao gerenciamento de clima organizacional que gestores que se comportam de forma incoerente com a comunicação verbal. Ainda em Kotter (1999), somente a liderança pode motivar as ações necessárias para corrigir o comportamento de modo significativo. Somente os líderes podem fazer as mudanças acontecerem, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização. Em certas ocasiões o despreparo para agir é guiado pela culpa após uma percepção de clima e avaliação negativa. Nesse caso, mudanças não deverão acontecer para satisfazer o ego de alguém, seja da liderança ou dos liderados, mas sim para ajudar a instituição a apresentar serviços e produtos cada vez melhores.

No dizer de Denison (2012), a formulação de mudanças pode acontecer principalmente no topo das organizações, mas a sua implementação só pode funcionar quando o alinhamento é conseguido através de níveis, geografias, funções, linhas de produtos e cadeias de suprimentos. Gerenciar a cultura e o clima organizacional diz respeito a gerenciar o equilíbrio entre adaptação externa e integração interna. Os fatores externos e internos impactam no clima organizacional, sendo assim, as lideranças precisam dar a devida atenção aos seus movimentos.

Segundo Tertuliano (2020), o principal executivo da instituição encara o desafio de ser o norte, o agente transformador. Ele tem que pensar na estratégia que o levará ao encontro das metas e objetivos dessa mudança, sendo firme em seu plano e leal ao que diz, tendo atitudes condizentes com seu discurso.

Luz (2003) apresenta etapas para o gerenciamento do clima organizacional utilizando-se da pesquisa de clima organizacional como ferramenta para avaliação, a saber:

- A. **Aprovação e apoio da direção:** Para garantir a adesão, pode-se recorrer à sensibilização sobre a importância do monitoramento do gerenciamento de clima e à apresentação dos resultados esperados da ação, tais como: maior eficácia na gestão de pessoas, aumento da ação dos funcionários, emissão das taxas de absenteísmo e rotatividade;

¹ Tendo em vista os meios tecnológicos disponíveis, utiliza-se mais os formulários virtuais, facilitando o acesso e tabulação das informações.

- B. **Planejamento da pesquisa:** Definição do objetivo da pesquisa, público-alvo, estratégias, responsável por conduzir a pesquisa, técnicas de coleta, periodicidade da aplicação e preparação dos gestores;
- C. **Definição das variáveis organizacionais:** Definição de indicadores e variáveis a serem analisados;
- D. **Montagem e validação do instrumento de pesquisa:** Construção e validação, de modo independente ou com auxílio de consultoria, do instrumento de pesquisa;
- E. **Parametrização:** Definição de critérios a fim de facilitar a tabulação das opções de respostas;
- F. **Divulgação da pesquisa:** O objetivo da pesquisa de clima e o período de realização são divulgados ao público-alvo. A divulgação pode ser realizada pelos próprios gestores de cada um dos setores, com o objetivo de atingir o maior número de respondentes da pesquisa;
- G. **Aplicação e coleta de pesquisa:** Preferencialmente, a pesquisa de clima deve ser aplicada no ambiente de trabalho. Um ponto importante é que o instrumento de pesquisa não deve ser aplicado nem recolhido pelos gestores ou superiores imediatos, pois esse fato pode induzir os funcionários a responderem positivamente os questionamentos somente para agradar os superiores;
- H. **Tabulação:** Processamento dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual de colaboradores satisfeitos ou insatisfeitos em relação às variáveis inseridas no instrumento de pesquisa;
- I. **Emissão de relatórios:** Confecção dos relatórios que devem conter os resultados de cada variável. O relatório deve apresentar gráficos ou tabelas, seguidos de comentários sobre a variável analisada;
- J. **Divulgação dos resultados:** O setor de RH deve entregar um relatório detalhado para diretoria, que deverá ser consultada sobre a divulgação dos resultados aos demais colaboradores e setores;
- K. **Definição dos planos de ação:** Recomenda-se que a área de RH forme e coordene uma comissão de trabalho, composta por representantes das diferentes áreas da empresa, com o intuito de priorizar as causas de insatisfação, discutir e apresentar à direção da empresa o plano de ação com as medidas corretivas cabíveis.

Para Taniguchi e Costa (2009), a pesquisa de clima, quando bem realizada, deve sempre estar compatível com o planejamento estratégico da organização pesquisada, propondo sempre um plano de ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos. Tal plano será específico, uma vez que todas as variáveis já estarão claramente definidas pelo levantamento realizado na pesquisa de clima.

Conforme Bispo (2015), a pesquisa de clima pode ser comprometida por diversos fatores, dentre eles: Considerá-la unicamente como um questionário disponibilizado aos funcionários; Fazê-la de qualquer jeito sem objetivos claros; Guardá-lo na gaveta após sua execução, o que pode acarretar descrédito na instituição; Envolvimento parcial da liderança, fazendo com que a pesquisa não receba o devido valor; Descompromisso da liderança, impossibilitando os devidos treinamentos dos envolvidos; Não mexer no que está quieto e deixar pessoas na zona de conforto; Ineficácia na comunicação, comprometendo a proposta da

ferramenta; Fazê-la de forma rápida sem haver um planejamento das devidas etapas a serem cumpridas; Não haver sigilo nas informações, o que acarretará em possíveis retaliações por diversas partes; Silêncio absoluto após a execução, não divulgar os resultados mesmo quando são aguardados pelos que acreditam numa possível mudança após a pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo de caso desenvolveu-se por meio de abordagem qualitativa e exploratória. Em Shiaishi (2009), o modelo de pesquisa exploratória se utiliza prioritariamente de técnicas de pesquisas qualitativas embasadas em observações e entrevistas. Estas maneiras de pesquisa permitem a exploração de um determinado problema de forma mais complexa. A abordagem qualitativa tem sido utilizada para a compreensão da vida humana em grupos, antropologia e demais ciências sociais. Yin (2005, p.32) explica que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o *Google Forms*², com dez questões de múltipla escolha, visando a adquirir informações sobre o tema de estudo. A empresa escolhida para o estudo de caso ocorreu por facilidade de acesso do pesquisador, uma vez que ele compõe seu quadro efetivo. Trata-se de uma empresa de grande porte com sua matriz em uma cidade do interior de São Paulo e com unidades de trabalhos em diferentes regiões do país e também no exterior. Foi feito um levantamento de quem seriam as pessoas de liderança da empresa, bem como os seus contatos, para que o formulário fosse enviado.

Após a tabulação dos dados, estes foram analisados com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa.

4. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Transcorrem aqui as considerações acerca das informações coletadas com a aplicação do instrumento de coleta de dados. Nesse contexto, o questionário foi aplicado a 58 gestores, coordenadores e responsáveis atuantes no Brasil e no exterior, como Fátima/Portugal, Jerusalém e Nazaré/Israel, Roma/Itália e Toulon/França. O período de coleta de dados aconteceu entre os dias 12 e 16 de abril de 2021. Todos os gestores atuam em suas funções há pelo menos dois anos e têm como prática de gestão a pesquisa de clima organizacional anualmente.

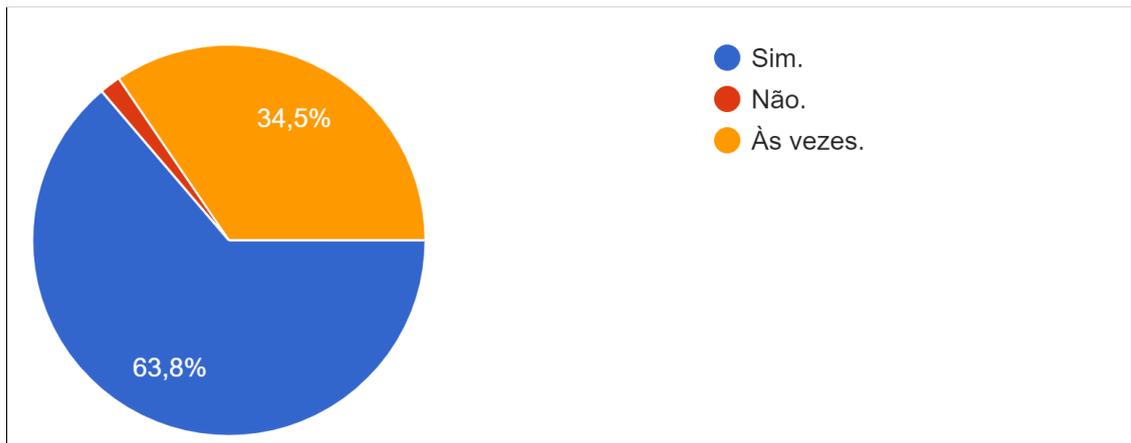
A análise se deu focando na atuação de gestores, coordenadores e responsáveis perante a aplicabilidade da pesquisa de clima, seu resultado compilado, avaliação e utilização das informações nas tomadas de decisão em níveis estratégico, tático e operacional.

Os gráficos a seguir expõem as respostas obtidas, sendo descritas as perguntas e em seguida a imagem do gráfico.

- A. “A pesquisa de clima da Instituição da qual você faz parte ajuda na sua tomada de decisão e definições estratégicas?”

Gráfico 1 - Tomada de decisão

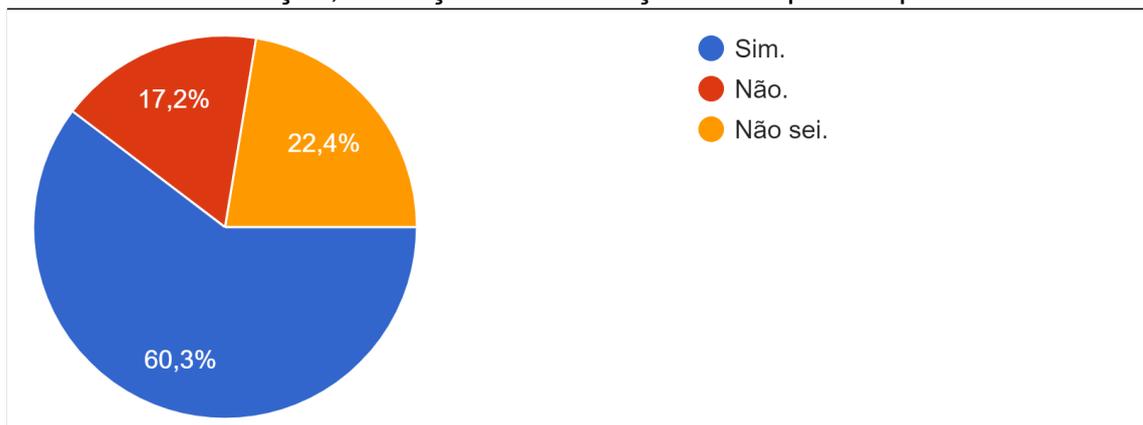
² *Google Forms* é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google. Os usuários podem usá-lo para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também utilizá-lo para questionários e formulários de registro (Fonte, internet, acesso dia 24 de outubro de 2020 às 21h23).



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

B. “Você é um gestor. Responde, porém, às autoridades de nível superior. O seu responsável utiliza a pesquisa de clima para te avaliar, corrigir e orientar?”

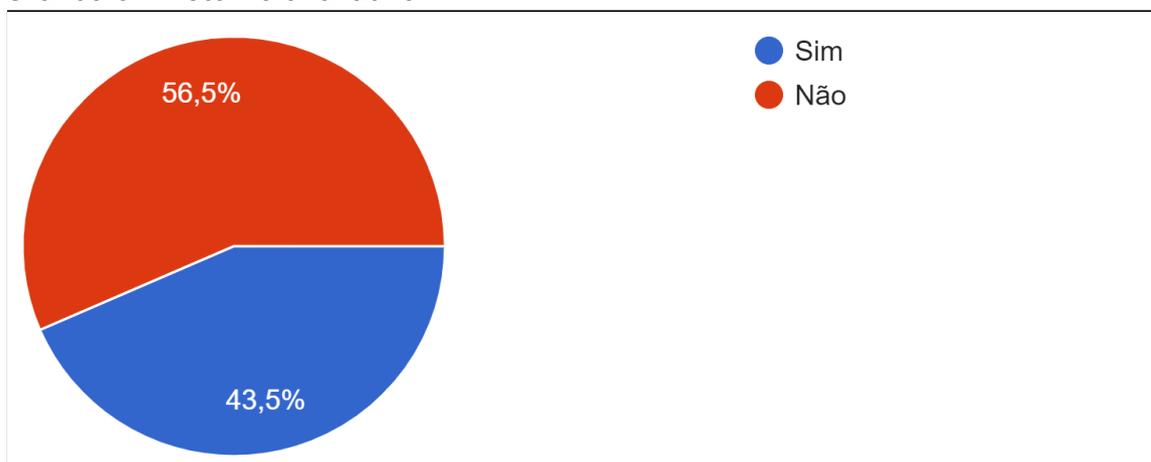
Gráfico 2 - Avaliação, correção e orientação feita pelo superior imediato



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

C. “Alguma vez você recebeu o retorno avaliativo do seu superior após a execução da pesquisa de clima na sua Instituição?”

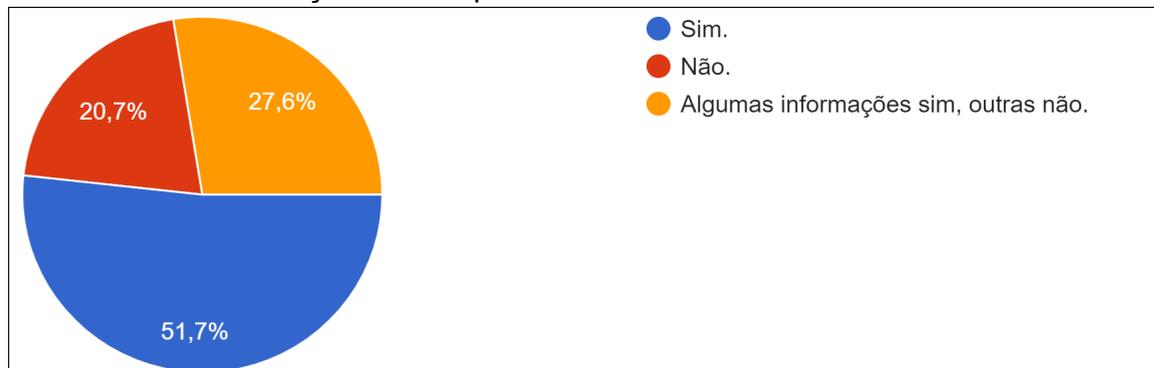
Gráfico 3 - Retorno avaliativo



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

D. “A pesquisa de clima é respondida pelos seus subordinados. Você repassa as informações/avaliações da conclusão aos seus liderados?”

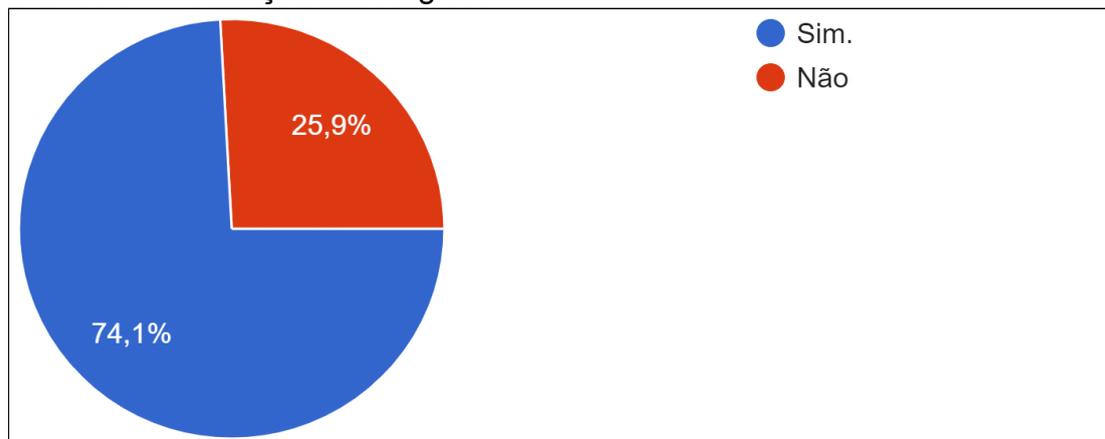
Gráfico 4 - Comunicação aos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

E. “Você já fez alguma mudança estratégica em sua área de atuação após o retorno avaliativo (relatório) da pesquisa de clima?”

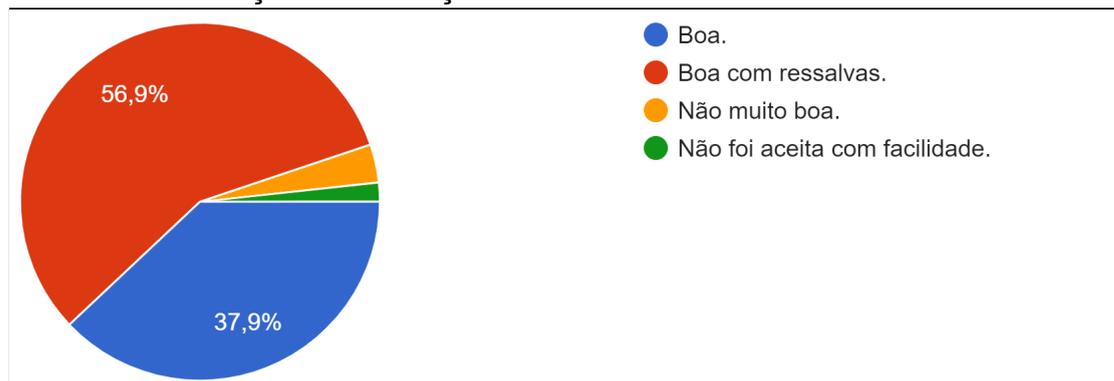
Gráfico 5 - Mudanças estratégicas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

F. “Após as respostas de seus subordinados na pesquisa de clima, qual foi a sua aceitação diante da avaliação feita na visão deles?”

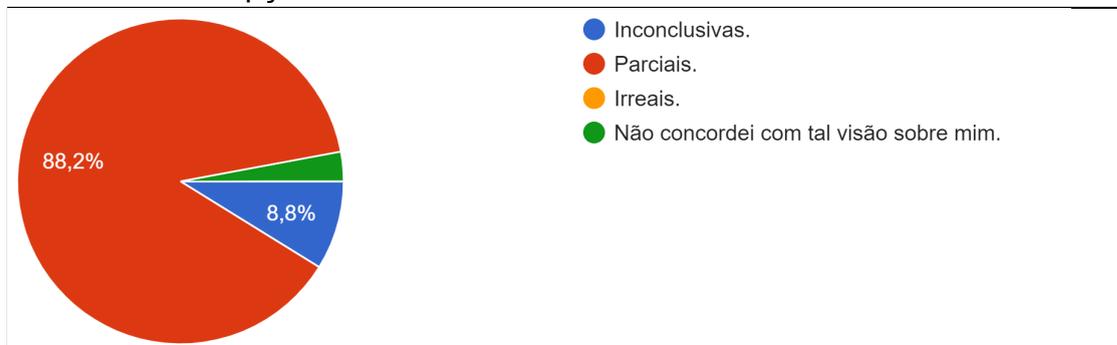
Gráfico 6 - Aceitação da avaliação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

G. “As informações sobre sua avaliação foram:”

Gráfico 7 - Percepção

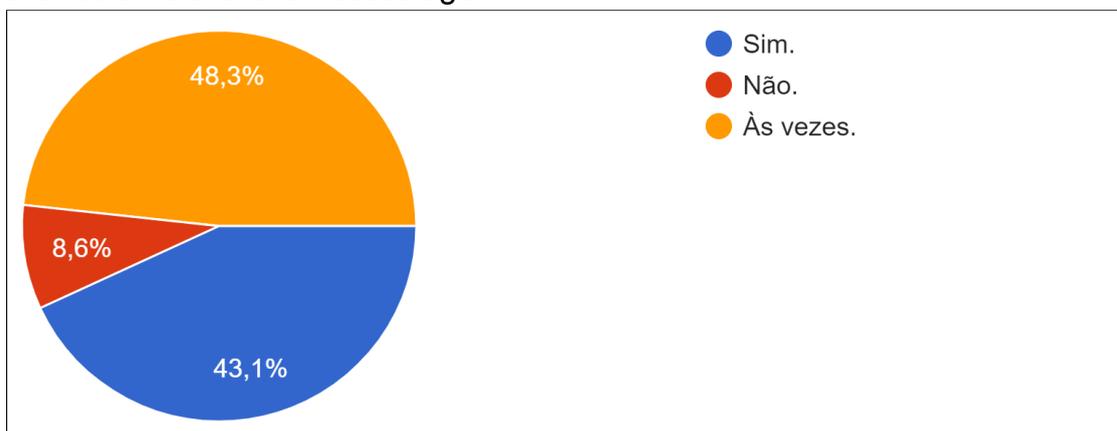


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os que escolheram na sexta pergunta as opções “Boa com ressalvas”; “Não muito boa”; “Não foi aceita com facilidade”, na sétima pergunta tiveram a oportunidade de informar sua opinião quanto ao retorno da pesquisa de clima sobre sua atuação. Os demais que escolheram a opção “boa” seguiram para a oitava. A sétima pergunta questiona a possível percepção da avaliação feita pelos respondentes.

H. “A metodologia de pesquisa de clima de sua instituição consegue ser clara ao compilar os resultados e apresentar aos gestores? No caso, você.”

Gráfico 8 - Clareza e metodologia



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

I. “Avaliando o tempo da pesquisa de clima de sua instituição, ela aconteceu de forma:”

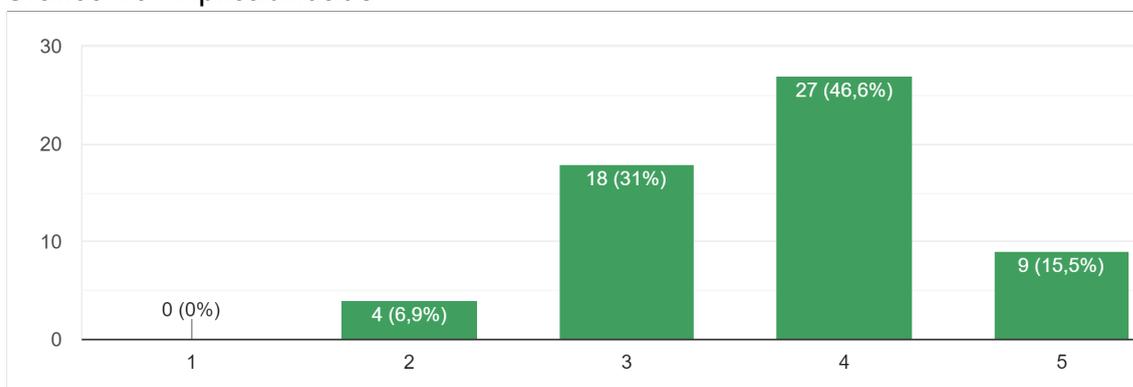
Gráfico 9 - Tempo



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

- J. “De 1 a 5, qual a funcionalidade/aplicabilidade da Pesquisa de Clima na sua gestão? (Lembrando que 1 é a nota mínima e 5 é a nota máxima).”

Gráfico 10 - Aplicabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nos dados apresentados, observam-se questões importantes que impactam diretamente na instituição. A intenção dessa observação é propor melhorias que favoreçam o gerenciamento do clima organizacional pelas lideranças partindo dos dados avaliados.

De acordo com as questões 1 e 5 (Gráficos 1 e 5), referentes à tomada de decisão, mais de 60% dos respondentes informaram que utilizam a pesquisa de clima nas tomadas de decisões e mudanças estratégicas, favorecendo o conhecimento e a opinião dos colaboradores da instituição.

A avaliação da atuação dos gestores, coordenadores e responsáveis em questão nas perguntas 2 e 3 (Gráficos 2 e 3), mostram que 60,3% desses líderes são corrigidos e orientados pelos seus superiores utilizando a ferramenta de pesquisa de clima. A direção feita pela alta gestão aos seus imediatos táticos, favorece a correspondência da estratégia e a comunicação entre os níveis hierárquicos. Dos 39,7% que responderam “não” ou “não sei” na pergunta 2, 56,5% - mais da metade - informaram que nunca obtiveram um retorno avaliativo do seu superior sobre tal pesquisa. Neste ponto observa-se uma falha na comunicação institucional, como um empecilho ao crescimento e interfaces entre as áreas. Luz (2003) afirma que a responsabilidade de avaliar o clima de cada unidade é de competência do gestor, independentemente de seu cargo ou nível hierárquico. O gestor tem a responsabilidade de conhecer o seu ambiente de trabalho e de melhor motivar os seus subordinados.

A comunicação aos respondentes, representada na questão 4 (Gráfico 4), mostra que mais de 50% dos gestores, coordenadores e responsáveis repassam as informações/avaliações da conclusão aos seus subordinados.

A aceitação da avaliação na pesquisa de clima organizacional, como demonstram as questões 6 e 7 (Gráficos 6 e 7), é uma forma de percepção e aceitação avaliativa dos líderes. Mais de 55% dos gestores, coordenadores e responsáveis informaram que a avaliação feita pelos subordinados foram boas com ressalvas ou não muito boas. 88,2% dos que, de alguma forma, não concordaram com as respostas, sinalizaram que seus subordinados foram parciais ao responderem a pesquisa de clima. Em Shein (2020), o mais importante para líderes é que tomem consciência das culturas em que estão inseridos, pois caso isso não aconteça, estas os gerenciarão. Esse entendimento é fundamental para o líder. Os indivíduos e grupos desejam estabilidade e significado. Uma vez conquistados, é mais cômodo que exista a distorção de dados, negação, projeção, racionalização e outras respostas como um mecanismo de defesa para que não ocorra a mudança de suas suposições básicas.

A aplicabilidade da pesquisa de clima organizacional adotada pela respectiva instituição explanada nas questões 8, 9 e 10 (Gráficos 8, 9 e 10), apontaram facilidades, dificuldades e oportunidades de melhorias na utilização da ferramenta. A pergunta 8 questiona clareza na compilação dos dados. Mais de 55% dos respondentes apresentaram dificuldades na interpretação dos relatórios, gráficos e formas de representação da pesquisa. Essa variante aponta uma importante decisão ao escolher a forma de apresentação dos resultados, fazendo com que os impactos e as mudanças necessárias aconteçam de forma contrária ao proposto na gestão do clima organizacional. A 9ª questão mostra o tempo de aplicabilidade desde o início do planejamento do projeto até as definições dos planos de ação. Mais de 60% dos respondentes consideram que o tempo do projeto é rápido ou ideal. A última pergunta de múltipla escolha coletou uma percepção dos respondentes, avaliando de 1 a 5, a nota 1 sendo a mínima e a 5 sendo a máxima, sobre a aplicabilidade da pesquisa de clima na instituição. Mais de 60% sinalizaram com as notas entre 4 e 5, mostrando de forma positiva a utilização da ferramenta de gestão e favorecendo o gerenciamento do clima organizacional.

A questão aberta teve como intuito coletar opiniões de diversos pontos de vista de forma espontânea. A análise dos resultados tratará cinco respondentes como R1, R2, R3, R4 e R5 entre os 58 gestores, coordenadores e responsáveis. A questão foi: "Deixe sua consideração sobre o uso da pesquisa e o gerenciamento do clima na instituição".

Buscar uma avaliação é sempre positivo, porém toda avaliação tem dois lados. Um de quem avalia e o outro do avaliado. Atualmente só vejo um lado colocado em prática, por isso a resposta muitas vezes é inconclusiva, pois estão ouvindo apenas um lado. Ouvindo o outro lado pode-se confrontar em qual ambiente as respostas foram apresentadas e aí obtém-se um resultado mais direcionado e, com isso, as tomadas de decisões são mais eficazes. Creio que no amadurecimento podemos elevar o nível de conhecimento para uma maior obtenção das realidades. (R1).

Acredito que é uma ferramenta muito útil, tanto para quem é avaliado, como para quem usa deste recurso como meio de avaliação, pois os dados conclusivos são bons referenciais para entender o cenário e seus gestores, e assim buscar oferecer sempre o melhor a partir do seu resultado. Minha única consideração seria a importância de deixar claro para quem responde a pesquisa que ela precisa ser assimilada num âmbito

profissional, com respostas baseadas nas aptidões ou pontos a melhorar, pautadas no clima estabelecido pelo gestor, e não somente no quesito pessoal, para então não correr o risco de supervalorizar quem o agrada ou, pelo contrário, levar às dificuldades de relacionamento cotidianas, ou até mesmo as antipatias para tais respostas, descaracterizando assim, o intuito da pesquisa. (R2).

Os respondentes R1 e R2 apresentam fatores positivos quanto à pesquisa clima, porém enfatizam dois pontos de vista: os avaliadores e os avaliados. R1 integra uma visão de amadurecimento com a análise de ambiente favorecendo a tomada de decisão. R2 considera as questões profissionais e respostas imparciais importantes e que não devem ser voltadas às questões pessoais e de antipatias.

Dutra (1996, p.155) diz que “a falta de transparência e a carência de fundamentos e padrões provocam muitos erros na implementação dos processos de gestão”. Isto pode gerar uma parcialidade no entendimento dos líderes e colaboradores, os quais refletem a motivação, satisfação do trabalhador e da própria qualidade e adequação da organização no processo de trabalho. As deficiências no entendimento avaliativo da ferramenta podem surgir subseqüentemente quando não se subentende que tanto o líder quanto o colaborador são balizados em relação às decisões tendo em vista as influências internas e externas. Ainda em Dutra (1996, p.115):

Todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo.

Transcorrendo ainda sobre as respostas dos gestores da empresa pesquisada, temos as seguintes:

Percebo que na nossa instituição ainda temos uma cultura do medo e de muitas vezes situações ou problemas não serem resolvidos, vão sendo empurrados. Com isso, a pesquisa de clima nem sempre é bem compreendida pelas pessoas. Além disso, vejo que ela perde a credibilidade na medida em que resultados bem sérios e indicativos de alguma situação mais delicada acabam por ser "ignorados", gerando nas pessoas o sentimento de que não adianta se expressar, pois não muda nada, a pesquisa é vista apenas como uma formalidade para a instituição dizer que está preocupada com isso. Percebi isso em casos em que a maioria das pessoas expressaram que algo não ia bem com uma autoridade, e nada foi feito. Ao contrário, a partir daquilo, a autoridade começou a "retaliar" as pessoas do seu convívio por conta da má avaliação recebida, tentando descobrir quem tinha respondido e o que respondeu, o que piorou ainda mais o clima e os relacionamentos. (R3).

Ferramenta auxilia no *feedback* dos envolvidos num determinado trabalho. Muitas vezes, por dificuldades relacionais, os indivíduos não conseguem ser verdadeiros ou não têm liberdade para isso. A possibilidade de pesquisa de clima é uma ferramenta útil à gestão de pessoas. (R4).

O respondente três, R3, traz um fator cultural que influencia não somente a pesquisa de clima, como também o relacionamento interpessoal na instituição. O destaca para as interferências autoritárias, ao receber uma má avaliação, é uma

atenção que os níveis hierárquicos precisam ter para que as mudanças aconteçam diante dos impactos negativos. Em conformidade com Segnini (1996), a chefia, associada à burocratização, exerce muitas vezes somente atividades disciplinares e controladoras. Na prática cotidiana, as normas são interpretadas e manipuladas para atender interesses pessoais, e a chefia goza de um poder não explicado, incontestável, pois a realidade e as autoridades são manipuladas sobre as regras.

O R4 valoriza a ferramenta como uma forma de expressão, que muitas vezes não acontece de forma pessoal por uma série de dificuldades como a dificuldade nos relacionamentos.

Acredito que seja verdadeiramente uma das faces que revelam a condução que os gestores estão realizando em determinada área. Por meio dela, penso que se pode alcançar objetivos traçados e até mesmo obter novos em circunstâncias dos resultados obtidos. (R5).

Por fim, R5 apresenta uma visão mais estratégica e avaliativa, considerando uma percepção da atuação dos gestores e alcançando os objetivos desejados. Luz (2003), assimila o gerenciamento do clima organizacional com a percepção de seus colaboradores, resultando na identificação de oportunidades de melhorias, qualidade de produto/serviço, produtividade e aumento de rentabilidade. Tal avaliação constitui uma ação estratégica, pois demonstra um inequívoco equilíbrio entre competitividade e qualidade na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento do clima organizacional na instituição é um fator determinante não somente para o bom andamento dela, mas também para o crescimento da organização. Ter consciência de como os colaboradores se sentem em relação à instituição é um fator estratégico e deslumbrante para uma perspectiva de crescimento. Por se tratar de fatores voláteis, ou seja, que podem ser moldados ou mudados em curto prazo, o clima organizacional, através da pesquisa de clima, pode ser gerenciado com ações direcionadas, com base nos indicadores emergidos da compilação dos resultados.

A pesquisa de clima é uma percepção funcional identificada pela organização de forma independente ou com a ajuda de uma consultoria externa, mas de todos os modos, sinaliza as forças, fraquezas, oportunidades e necessidades de mudanças a serem trabalhadas pela gestão.

A liderança possui responsabilidades no gerenciamento do clima organizacional, assim como diante de suas definições e estratégia organizacional, o estabelecimento de uma cultura organizacional ou identificação de uma possível mudança organizacional percebida pela própria pesquisa e demais fatores internos e externos.

O conhecimento metodológico, comprometimento com a aplicabilidade da ferramenta e a execução do plano de ação quanto aos pontos sinalizados pela pesquisa, possibilitará mudanças significativas de formas positivas.

Foi possível verificar na instituição estudada que a pesquisa de clima é considerada importante e aplicável. O instrumento de pesquisa foi considerado uma ferramenta estratégica essencial na tomada de decisões, gerenciamento do clima e implantação de mudanças. O gráfico 10 apresenta que mais de 60% dos líderes, somando as notas 4 e 5, avaliaram a pesquisa de clima de forma positiva, tanto para o gerenciamento quanto para sua atuação em função estratégica.

Na visão de Schein (2020), o entendimento do ambiente cultural é querido para todos, mas essencial aos que forem liderar. Para que exista um gerenciamento do clima organizacional, se faz necessário um processo de conhecimento do seu público interno e de como eles se sentem. A aplicação de uma pesquisa de clima deve ser permeada pelo desejo de conhecer esse público e não ter receio de descobrir possíveis resultados exigentes, difíceis de serem encarados em meio à crise ou contra a própria cultura estabelecida. O clima poderá ser mudado, mas para isso, medidas precisarão ser tomadas pela liderança e diretoria institucional.

Desta forma, considera-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que a liderança considera a pesquisa de clima para as tomadas de decisão. Possivelmente adequações se façam necessárias. Estudos acerca do clima organizacional serão sempre atuais e pertinentes, uma vez que as condições de trabalho acompanham as diferentes realidades do contexto social, econômico, cultural, entre outros, nos quais organizações e pessoas estão inseridos. Desta forma, não se considera esgotado o tema, e sim a necessidade de futuros estudos que ampliem a compreensão e reconhecimento dos benefícios da prática de gerenciamento do clima de trabalho nas organizações.

REFERÊNCIAS

- BISPO, Patrícia. **10 fatores que comprometem o êxito da pesquisa de clima organizacional**. 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/>>Artigos>clima organizacional>. Acesso em: 18 abril 2021.
- DENISON, D. et al. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DUTRA, J.S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, p. 155-168, 1996.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria - estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROSSI, D. L. **Pesquisa de clima como instrumento de diagnóstico organizacional**. 2020. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/>>Atigo>Gestão de Pessoas>. Acesso em: 21 abril 2021.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2020.
- _____. **Organizational Culture and Leadership**. 6. ed. San Francisco: Josey-Bass, 2009.
- SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, p. 89-112, 1996.
- SHIAISHI, Guilherme de Farias. **Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso**. Revista da

FAE, v.12, n.1, 103-119, 2009.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e Clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, A. L. A. **Clima Organizacional**, Revista de Ciências Gerenciais, n.18, 207-223, 2009.

TERTULIANO, Marcelo. **Cultura Organizacional**: o que o principal executivo tem a ver com essa mudança? 2020. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/>>Atigo>Clima Organizacional>. Acesso em: 18 abril 2021.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.