Clima organizacional

Montagem da PCO

Isaias Rodrigo

Gestão de Pessoas

2/2015

PITÁGORAS
FACULDADE

O QUE É UMA PESQUISA DE CLIMA?

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

CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

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

Roberto Coda

Quase toda definição de clima organizacional foca em:

- ✓Satisfação dos funcionários;
- ✓Percepção dos funcionários;
- ✓Cultura organizacional.

INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

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

PERGUNTAS PARA QUEM DESEJA FAZER UMA PESQUISA:

Quais são seus objetivos com os resultados recolhidos?

Será feita alguma ação específica com relação aos resultados?

O que levou a buscar essa informação?

Constitui uma grande oportunidade de realizar melhorias no ambiente de trabalho e no resultado dos negócios

Os clientes internos são a razão de ser de uma empresa, portanto deve ser preocupar com sua satisfação

OBJETIVOS DA PESQUISA:

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

BENEFÍCIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- Retenção de Talentos
- Diminuição do índice de doenças psicossomáticas
- Treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado;
- Maior produtividade;
- Melhoria na comunicação interna;
- Integração;
- Credibilidade;

REALIZANDO A PESQUISA DE CLIMA:

Momento da empresa:

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

Apoio do comando / liderança:

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

Especificidade:

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

Experiência dos Aplicadores:

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

Equipe interna de coordenação:

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

Participação e Comunicação:

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

Sigilo:

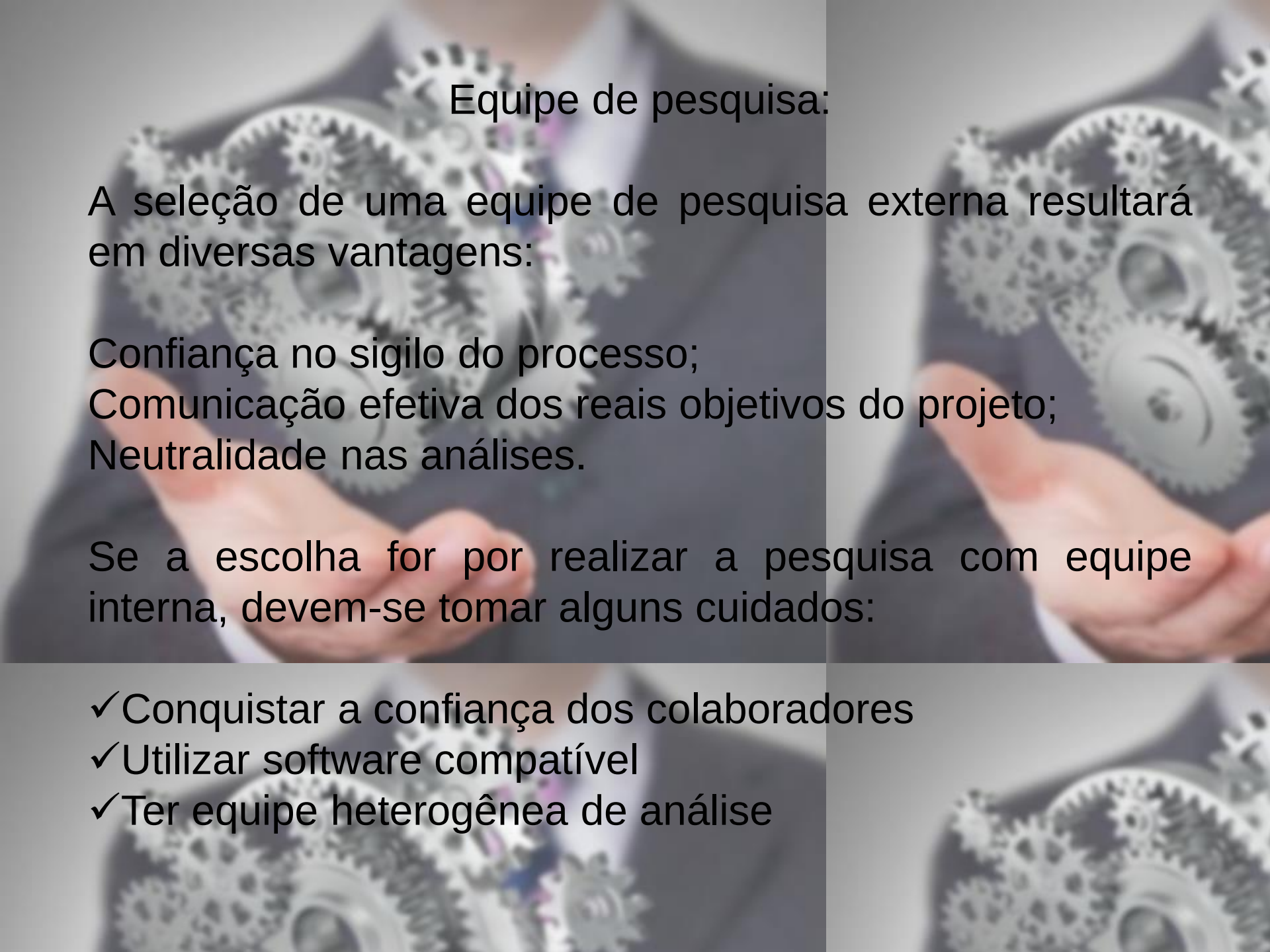
Os respondentes precisam ter certeza que não serão identificados, nesse sentido os resultados da pesquisa deverão ser divulgados a todos os pesquisados.

VARIÁVEIS IMPORTANTES NA ESCOLHA DE UMA METODOLOGIA:

Tratamento diferenciado para as lideranças:

As lideranças representam um dos pontos importantes da pesquisa, pois são responsáveis pela interfase entre os objetivos da empresa e os colaboradores.

Esse tratamento normalmente é feito através de um questionário específico para esse segmento.



Equipe de pesquisa:

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

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

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

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

INSTRUMENTOS DE PESQUISA:

Questionário:

- Permitem análises claras, que facilitam a identificação dos tópicos relevantes;
- São rápidos, fáceis de responder, permitindo aplicação integral
- Se utilizado como único instrumento, sugere-se até no máximo 60 questões e pelo menos uma pergunta aberta;

- Permite uma aplicação maciça;
- Permite o anonimato do respondente, rápido e sem exigência de um espaço físico.

Entrevistas:

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

Painel de Debates:

Entrevista com grupos de 05 a 10 pessoas

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

Análise por extrato:

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

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

Escolha do Público-alvo – 100% de amostragem

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

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS PARA PESQUISA:

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

➢ **O trabalho realizado pelo funcionário:** adaptação, volume de trabalho, horário, distribuição de tarefas, , equilíbrio entre vida pessoa e trabalho, relevância do trabalho, desafios, etc.

➢ **Salário:** compatibilidade, clareza de critérios utilizados, equilíbrio entre salário e cargos, possibilidades de aumentos salariais, possibilidade de viver dignamente,etc.

- **Benefícios:** atendem-se as necessidades, expectativas, qualidade dos serviços, etc.

- **Integração entre os departamentos da empresa:** grau de relacionamento, cooperação, conflitos, etc.

- **Supervisão/Liderança/estilo gerencial**: satisfação, qualidade, capacidade técnica e humana, tratamento, etc.

- **Comunicação:** divulgação dos fatos relevantes, satisfação com canais de comunicação.

- **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira:** oportunidades de se qualificar, atualizar e desenvolver.

- **Possibilidade de progresso profissional:** questões ligadas à promoção, crescimento, carreira, aproveitando as potencialidades de cada colaborador.

- **Relacionamento Interpessoal:** qualidade dessas relações, funcionário, chefias, empresas e a presença ou não de conflitos.

- **Estabilidade de Emprego:** segurança que sentem no emprego e o uso de ferramenta como o feedback para saber como estão indo no trabalho.

- **Processo decisório:** se a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada nas suas decisões.

- **Pagamento dos Salários:** conhecimento de todos os descontos efetuados no seu pagamento.
- **Segurança no Trabalho:** ações da empresa em segurança no controle de acidentes e doenças ocupacionais.
- **Objetivos Organizacionais:** clareza, transparência na comunicação dos objetivos organizacionais.
- **Orientação da empresa para resultados:** avalia se a empresa é percebida pelos funcionários com foco em resultados.
- **Disciplina:** avalia o grau de rigidez e justiça na disciplina interna.
- **Imagem da empresa:** na opinião dos colaboradores como a empresa é percebida no mercado (clientes, fornecedores, comunidade)

As onze etapas de montagem e aplicação do clima organizacional são:

- Obtenção da aprovação e apoio da direção;

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

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

Importante, quando o número de funcionário for inferior a 3 agregá-los em outra área da mesma diretoria, para que possam ser identificados possíveis focos de problemas.

- Definição das variáveis a serem pesquisados;

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

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

A importância do grupo piloto e a verificação do entendimento das questões e o questionário impresso tem mais aceitação.

- As perguntas relativas a cada variável deverem ter um número suficiente para cobrir o assunto pesquisado, porém não pode ser muito extenso;

- Decisão de perguntas controle ou cruzadas: alguns assuntos merecem tratamento especial, por isso deve-se perguntar mais de uma vez com redações diferentes para verificar se há coerência nas respostas, caso não haja deve ser desconsiderada na tabulação;

- Escolha de opções de resposta para cada pergunta: cuidado com opções do tipo “sim” e “não”, o faça pares de respostas pois a impar pode levar o respondente a vício da tendência central.

- Parametrização para tabulação das opções de resposta;

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

- Exemplo de parametrização:

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

Divulgação da pesquisa;

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

Aplicação e coleta da pesquisa;

- A pesquisa deve ser preenchida no local de trabalho, para não sofrer a interferência de terceiros;
- Não deve ser coletada pelos gestores; o mais indicado é que seja feito através de urna;
- Pesquisa por meio eletrônico agiliza o processo, mas pode intimidar o respondente.

•Tabulação da pesquisa;

Tipos de tabulações:

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

•Emissão de relatórios;

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

- Divulgação dos resultados da pesquisa;

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

- Definição de plano de ação.

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

Condições de trabalho: processos e características de trabalho

020) Utilizando a seguinte escala (de 'Nunca' a 'Todo o tempo'), responda cada item, marcando com X:

020) O horário de seu trabalho é ...	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Todo o tempo	Não se aplica
020.1) Definido pela empresa/organização sem possibilidade de alteração						
020.2) Uma escolha entre vários horários de trabalho fixos, determinados pela empresa/organização						
020.3) Adaptado por você dentro de certos limites (ex.: poder ocasionalmente trocar horário sob justificativa)						
020.4) Inteiramente determinado por você						
020.5) Combinado (acordado) entre você e clientes						
020.6) Combinado (acordado) entre você, colegas e outras pessoas						
020.7) Alterado com frequência pela chefia sem aviso prévio a você						
020.8) Alterado com frequência pela chefia com aviso prévio a você						
021) O seu trabalho implica ...						
021.1) Ritmo acelerado						
021.2) Prazos muito rígidos e muito curtos						
022) De uma maneira geral, o seu ritmo de trabalho depende ... ?						
022.1) Do trabalho feito pelos seus colegas						
022.2) Dos pedidos diretos de pessoas como os clientes, os passageiros, os alunos, os usuários, os pacientes, etc.						
022.3) De objetivos quantitativos de produção ou desempenho						
022.4) Da velocidade automática de uma máquina ou do movimento de um produto						
022.5) Do controle direto do seu chefe						
023) O seu trabalho lhe exige ... ?						
023.1) Respeitar normas (administrativas, técnicas, de segurança, etc.)?						
023.2) Avaliar por você mesmo(a) da qualidade do seu trabalho?						
023.3) Resolver por você mesmo(a) problemas imprevistos?						
023.4) Realizar tarefas monótonas?						
023.5) Realizar tarefas repetitivas?						
023.6) Realizar tarefas complexas?						
023.7) Aprender coisas novas?						
023.8) Interromper uma tarefa para realizar outras						
023.9) Ser contatado por e-mail e/ou por telefone fora do seu horário						
024) Você pode escolher ou modificar ... ?						
024.1) A ordem das suas tarefas?						
024.2) Os seus métodos de trabalho?						
024.3) O ritmo da realização das tarefas?						

ESTRUTURA CLÁSSICA DE UMA PESQUISA:

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

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

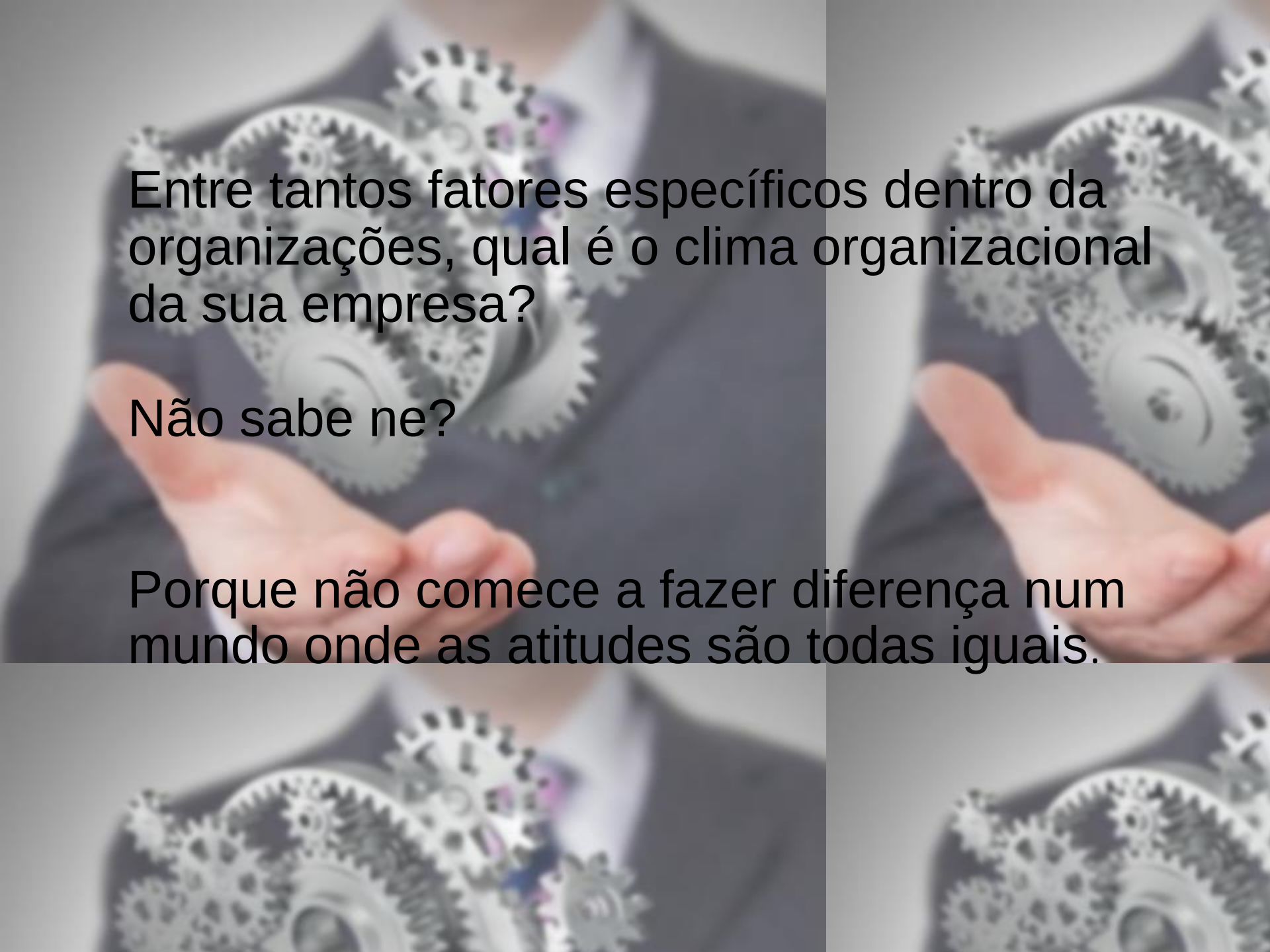
- Objetivo da pesquisa;
- Explicações sobre a codificação das seções;
- Sinceridade nas respostas;
- Participação espontânea;
- Não identificação do respondente;

O QUE FAZER COM OS DADOS?

Importante que após a coleta de dados, seja feito um plano de ação específica .

As ações de forma geram nos auxiliar a:

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



Entre tantos fatores específicos dentro da organizações, qual é o clima organizacional da sua empresa?

Não sabe ne?

Porque não comece a fazer diferença num mundo onde as atitudes são todas iguais.

Conclusão

• A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado.