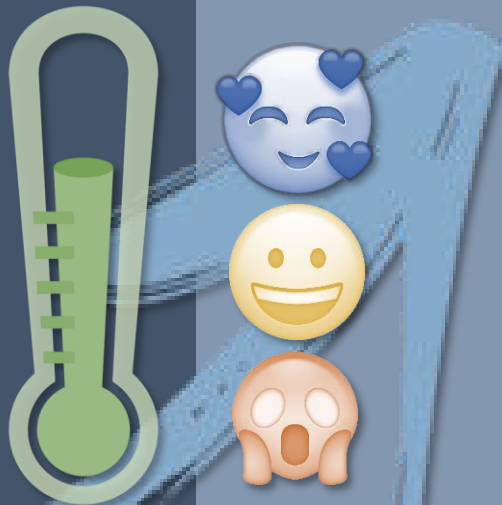


PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

PROFa. JOSEANE VASCONCELLOS DE FREITAS

# BOAS PRÁTICAS EM PESQUISA DE CLIMA E ENGAJAMENTO

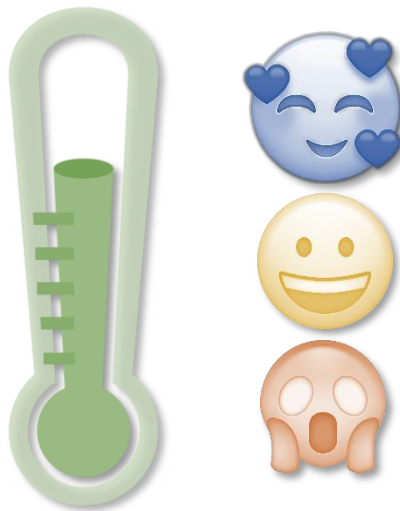
ESTABELECENDO DIRETRIZES PARA UM PROCESSO TÉCNICO CONSISTENTE



3ª Edição - 2020

**PERFIX**

# BOAS PRÁTICAS EM PESQUISA DE CLIMA E ENGAJAMENTO



**ESTABELECENDO DIRETRIZES PARA UM  
PROCESSO TÉCNICO CONSISTENTE**



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

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

Visite nossas Redes Sociais:



# Sumário

INTRODUÇÃO.....	5
CAPÍTULO 1 .....	8
DEFINIÇÃO DE CLIMA.....	9
DIMENSIONANDO OS CONSTRUTOS .....	10
FATORES E ITENS.....	12
PESQUISA DE CLIMA X PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	15
CAPÍTULO 2 .....	17
TERMINOLOGIA E SIGNIFICADO.....	18
ENGAJAMENTO E CULTURA.....	20
CAPÍTULO 3 .....	23
DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO .....	24
BOAS PRÁTICAS DE PROCESSO .....	24
BOAS PRÁTICAS NA COMPOSIÇÃO DE EQUIPE .....	26
BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS E FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS ....	27
BOAS PRÁTICAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO .....	28
BOAS PRÁTICAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	31
BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO.....	37
APÊNDICE.....	39
CONCLUSÃO .....	41
BIBLIOGRAFIA .....	42

## INTRODUÇÃO

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

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

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

Segundo Bispo<sup>3</sup>, o clima organizacional:

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

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

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

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

---

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

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

<sup>3</sup> Vide bibliografia anexa

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

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

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

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

Já o termo “engajamento” possui definição própria, embora na prática possua grande correlação com o clima.

Tecnicamente é mais acertada a aplicação da nomenclatura “envolvimento”, embora não exista consenso neste aspecto:

*“... exploração desta questão (terminologia) ao longo da última década não produziu consenso sobre seu significado. Macey e Schneider<sup>3</sup> compartilham esta ideia, observando a proliferação de várias definições de envolvimento, as quais propõem termos como engajamento, proatividade, comprometimento e os comportamentos de cidadania organizacional”.*

De forma geral, pesquisas como a de Solinger<sup>3</sup> declaram que os componentes do envolvimento refletem um estado psicológico do empregado, em termos de atitudes e de compromisso que enfocam o relacionamento com a organização, dentro de uma atitude que tem a organização e seus recursos como objeto.

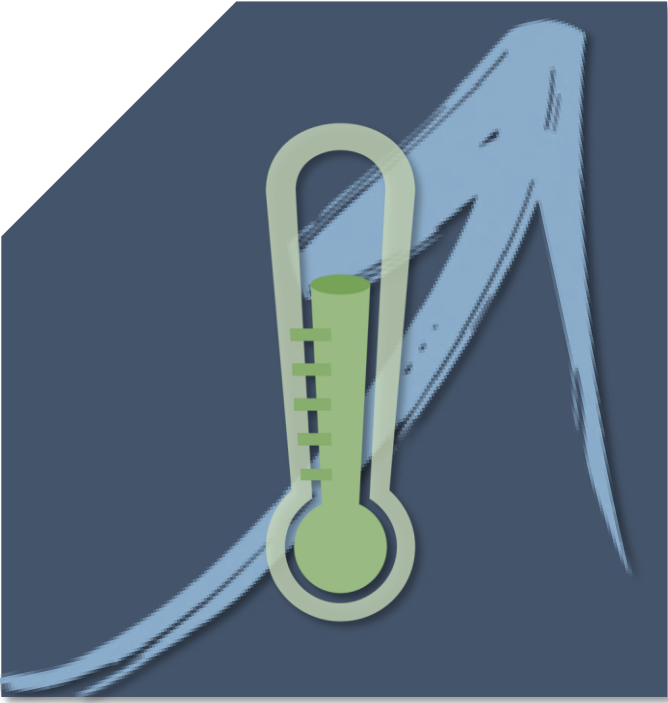
Este aspecto torna o componente do envolvimento de fundamental interesse às organizações públicas e privadas.

Assim, elaboramos a presente obra no sentido de constituir um “manual de boas práticas” com foco objetivamente prático e operacional, onde procuramos estruturar os tópicos fundamentais que devem merecer atenção de todo profissional que desejar aplicar uma pesquisa desta natureza.

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

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

A todos uma ótima leitura.



CAPÍTULO 1

## CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

## DEFINIÇÃO DE CLIMA

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



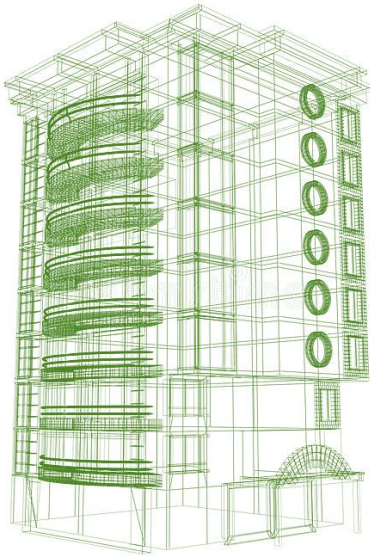
De certa forma podemos dizer que a soma das interações e sentimentos entre todos os indivíduos da organização cria uma “personalidade própria” da pessoa jurídica. Embora cada indivíduo afete em pequena proporção o “todo”, este por sua vez afeta fortemente o “indivíduo”, fazendo com que sua gestão seja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



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



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



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

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

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

## **DIMENSIONANDO OS CONSTRUTOS**

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

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

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

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

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

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

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

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

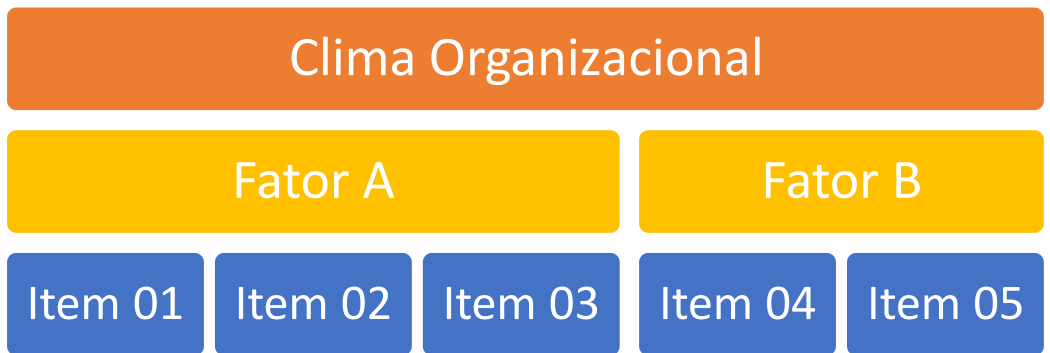
---

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

## FATORES E ITENS

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

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



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

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

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

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

Como exemplificação de fatores, podemos citar:

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

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

Os fatores serão os elementos de maior relevância do projeto, pois serão eles os avaliados de fato, sendo que os itens correspondem a um elemento direcionador.

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

## **PESQUISA DE CLIMA X PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

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

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

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

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

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

Portanto o relatório final gerado deve ser capaz de resistir a uma série de debates e discussões quanto a sua qualidade e veracidade. É comum, especialmente em organizações de grande porte, que surjam divergências e tentativas de ataques ao relatório final por algumas áreas ou segmentos, especialmente quando os índices locais de favorabilidade<sup>8</sup> estiverem baixos.

---

<sup>8</sup> A favorabilidade é uma representação estatística de quão boa é a avaliação de determinado fator pelos empregados. Corresponde ao percentual de respostas que podem ser classificadas como “favoráveis”.

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

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

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

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

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

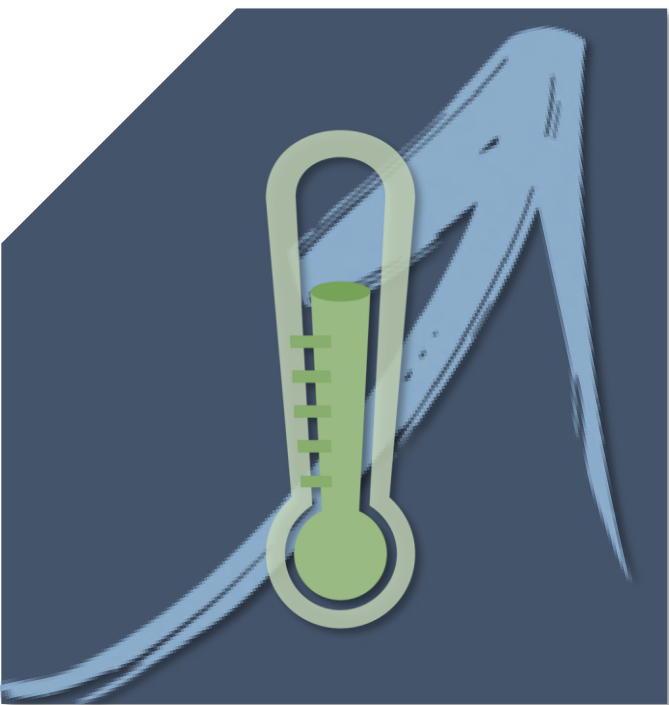
## Pesquisa de Clima

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



## Pesquisa de Satisfação

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



CAPÍTULO 2

## CONCEITO DE ENGAJAMENTO

## TERMINOLOGIA E SIGNIFICADO

Conforme esclarecido junto a introdução, a terminologia tecnicamente mais adequada seria “envolvimento”, entretanto, observa-se no mercado grande disparidade de expressões e de variações nos significados apresentados.

A afirmarmos que os componentes do envolvimento “refletem um estado psicológico do empregado, em termos de atitudes e de compromisso que enfocam o relacionamento com a organização, dentro de uma atitude que tem a organização e seus recursos como objeto” (Solinger<sup>9</sup>), temos que o resultado total do envolvimento organizacional deve ser visto como um produto de condições internas do indivíduo e de fatores ambientais, relativizando parcialmente a própria capacidade de gestão organizacional sobre o quesito.

O estudo de envolvimento dos empregados com as organizações vem ganhando grande destaque, pois o apoio das pessoas representa importante ação para o desafio da competitividade, e através do seu comprometimento com os valores e os objetivos das instituições pode-se constituir um diferencial competitivo.

Alvim<sup>9</sup> aborda que a fórmula: "economia liberal + mercado globalizado e competitivo + avanço tecnológico + velocidade na transmissão e comercialização de tecnologia" traz como resultado a necessidade das organizações passarem a se apoiar nas pessoas como solução para obter um diferencial de competitividade. Assim, as mesmas tendem a adotar posturas mais participativas, que buscam envolver o trabalhador nas decisões da empresa.

Meyer e Allen<sup>9</sup> argumentam que o comprometimento reflete um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, e que a natureza do compromisso pode diferir. Conforme os autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode tomar três formas distintas:

- I. Quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas;
- II. Quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; e
- III. Quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo.

---

<sup>9</sup> Vide referências bibliográficas

Evidentemente a terceira forma é a mais interessante sob o ponto de vista da gestão, pois implica em um processo mais duradouro e consistente, menos voltados a simples relações de interesse.

Um estudo publicado por Mowday<sup>10</sup> considerou a existência de quatro características predominantes nos indivíduos comprometidos com suas organizações:

- I. Internalizam os objetivos e valores da organização;
- II. Reconhecem o envolvimento com o papel organizacional no contexto desses objetivos e valores;
- III. Desejam permanecer na organização por um longo período para o alcance dos objetivos e valores; e
- IV. Estão sempre prontos para exercer esforços de alcance dos objetivos e valores.

Um estudo publicado por Bakker<sup>10</sup> afirmou que o envolvimento depende de uma série de fatores, internos e externos ao indivíduo, citando como facilitadores do comportamento de envolvimento os recursos disponíveis por parte da organização e os recursos pessoais ou individuais.

No que concerne aos recursos organizacionais, o apoio dos supervisores, o nível de inovação da organização, a valorização e o clima organizacional são os fatores-chave para o estímulo do envolvimento. No que se refere aos recursos individuais, atributos como otimismo, eficiência, motivação e satisfação com o trabalho e com a própria vida são determinantes

Prosseguindo, o Modelo de Blau e Boal<sup>10</sup> criou uma sistemática de classificação dos indivíduos segundo duas variáveis:

- I. Envolvimento com o trabalho, com duas subdivisões: alto e baixo; e
- II. Envolvimento afetivo, também com duas subdivisões: alto e baixo.

---

<sup>10</sup> Vide referências bibliográficas

	Baixo envolvimento com o trabalho	Alto envolvimento com o trabalho
Alto envolvimento afetivo	Cidadãos corporativos	Estrelas
Baixo envolvimento afetivo	Apáticos	Lobos solitários

**Figura 1** – Modelo de empregados de Blau e Boal  
**Fonte:** Adaptado de Blau e Boal (1987, p.4)

As estrelas são aqueles empregados que têm alto comprometimento afetivo e envolvimento. Além disso, seu trabalho é importante para a sua auto-imagem, exercem um alto nível de tarefas relacionadas com o esforço pessoal e um elevado nível de esforço de manutenção do grupo, de modo a manter o compromisso com a organização.

Os lobos solitários apresentam uma alta participação no trabalho, mas com baixo comprometimento afetivo. Seu trabalho é importante, mas eles não se identificam fortemente com a organização e podem isolar-se da empresa e do grupo na realização das tarefas.

Já os cidadãos corporativos demonstram baixo envolvimento com o emprego, mas alto comprometimento afetivo. Eles se identificam fortemente com a organização e seus objetivos, mas por causa do envolvimento reduzido com o trabalho não o encaram como um fator em sua auto-identidade. Oferecem continuidade e coesão e, por vezes, são vistos como os funcionários que colaboram espontaneamente para os objetivos organizacionais que vão além das especificações formais.

Por fim, os apáticos são caracterizados pelos baixos envolvimento e comprometimento afetivos. Comportamentais, eles são propensos a praticar o comportamento calculista, exercendo um esforço mínimo de trabalho, fazendo apenas o suficiente para manter a filiação organizacional.

## ENGAJAMENTO E CULTURA

O envolvimento dos empregados possui especial interesse para o processo de gestão da cultura organizacional.

Profissionais engajados possuem maior aderência à cultura proposta pela instituição, enquanto que o baixo engajamento pode gerar resistência e até mesmo comportamentos contrários à mesma.

Segundo o professor Joel Dutra, um dos responsáveis pela condução da pesquisa denominada “150 melhores empresas para se trabalhar”, satisfação e motivação seriam elementos compráveis com “churrasco ou aumento de salário”, enquanto que identidade (engajamento) mostra como as instituições estão construindo o relacionamento de longo prazo com seus talentos. Um talento com baixa identidade muda de emprego para ganhar uns trocados a mais, mas um profissional com alta identidade não se deixa seduzir facilmente.

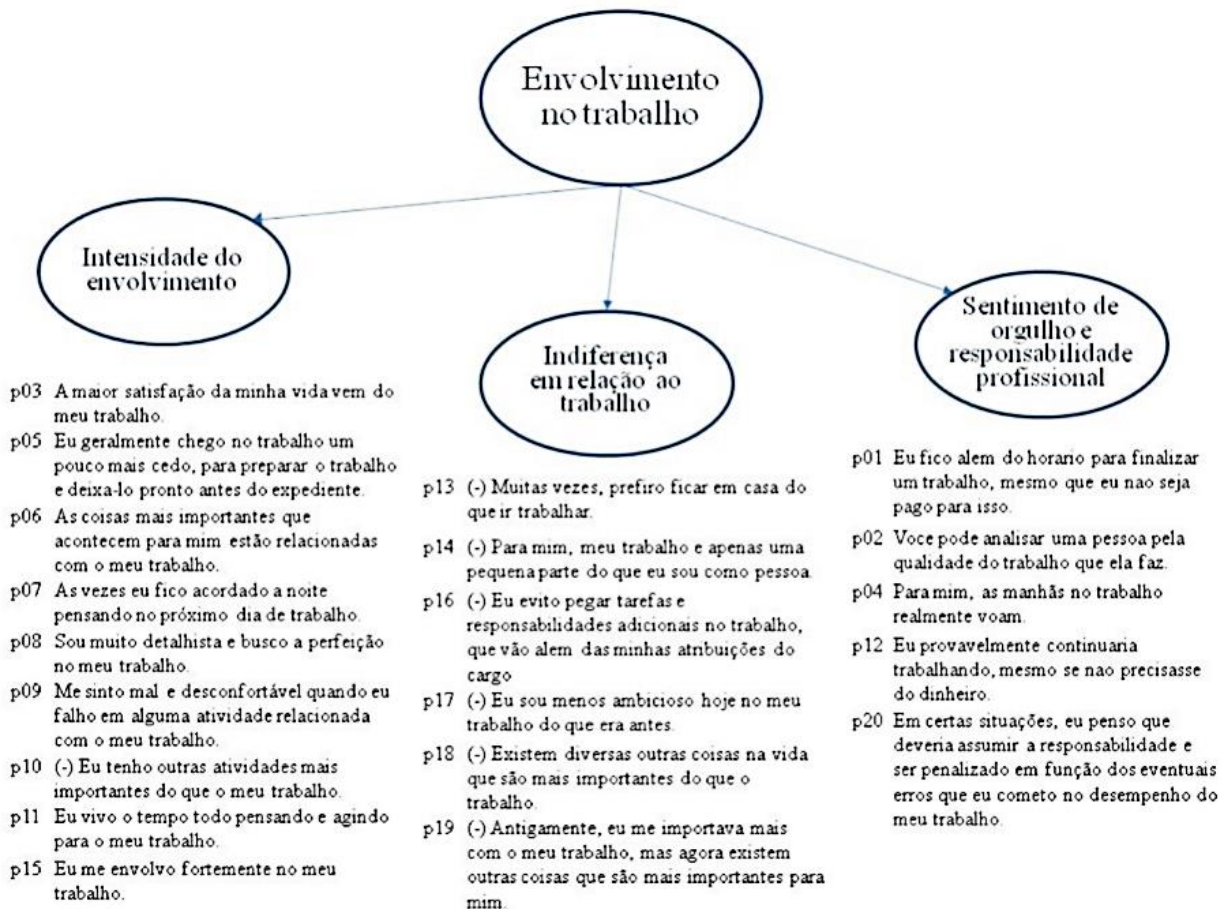
A questão da identidade é fundamental para a formação de uma adequada cultura organizacional, do contrário, os empregados podem priorizar outros interesses e valores indesejáveis.

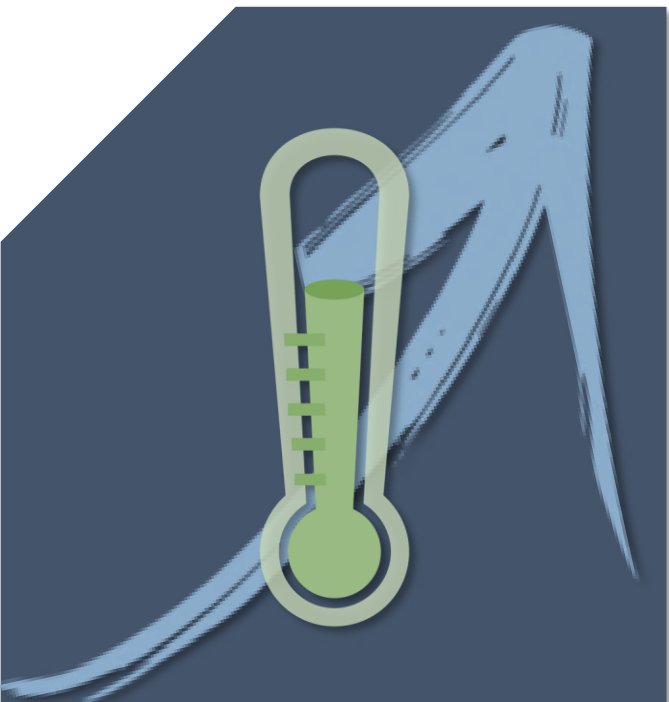
Segundo Sennett<sup>11</sup>, para conseguir maior adesão, as organizações apoiam-se na cultura, no sentido antropológico, rompendo fronteira, derrubando os muros que a separam do ambiente externo, cuidado de seu pessoal além do que a lei exige, oferecendo oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal, e, no sentido sociológico, assimilando e acolhendo as diferenças, por meio da reprodução das cores e sabores locais, contemplando as crenças e saberes dos funcionários.

Blau e Boal<sup>11</sup> propuseram uma estrutura de instrumento para avaliação do engajamento:

---

<sup>11</sup> Vide referências bibliográficas.





CAPÍTULO 3

## BOAS PRÁTICAS

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

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

## **DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO**

Uma vez realizadas as definições necessárias, devemos partir para a formulação do instrumento de pesquisa<sup>12</sup>, e este será a ferramenta com a qual captaremos os dados sobre o objeto pesquisado para posterior processamento e conversão em informações úteis, capazes de suportar processos de decisão e a elaboração de planos de intervenção e ação para melhoria.

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

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

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

## **BOAS PRÁTICAS DE PROCESSO**

1. Um pressuposto a ser observado fortemente é a necessidade de garantir-se o sigilo e anonimato dos respondentes, pois estes somente se sentirão à vontade em

---

<sup>12</sup> O instrumento de pesquisa é o formulário de perguntas que aplicaremos junto às pessoas que integram o quadro da organização e que compõem o clima.

expressar sua opinião com sinceridade se não houver o sentimento de exposição e principalmente de vulnerabilidade.

2. A utilização de sistemas/agentes externos para captação e que retornem à organização somente os dados puros, sem identificação, é uma boa prática para garantia de sigilo e não exposição dos respondentes.
3. É importante que o processo preveja período de sensibilização<sup>13</sup> e comunicação aos participantes.
4. Determinar na fase de planejamento, através do cálculo de erro amostral esperado (tem disponível adiante), a meta de taxa de adesão.
5. Em geral, independentemente do cálculo estatístico acima citado, consideramos adesão entre 40% e 70% como “normais”, valores abaixo deste patamar podem indicar inclusive baixa creditação<sup>14</sup> do processo ou comunicação e sensibilização ineficientes. Valores mais elevados mostram uma população engajada e um processo com boa creditação.
6. Garantir que todos os componentes do público alvo sejam atingidos pela comunicação e tenham acesso ao preenchimento do instrumento. Em especial para organizações com ramificação em diversas unidades entre cidades e estados, este será um ponto de ação crítico do projeto.
7. Após finalização do processo e geração do relatório, disponibilizar para os respondentes os dados obtidos e as ações planejadas, isto mostrará aos mesmos a importância do trabalho.
8. Após apresentação dos resultados, recomendamos a criação de uma “marca” para a pesquisa de clima com comunicação que demonstre claramente para os empregados

---

<sup>13</sup> A ação de sensibilizar vai além de comunicar. O objetivo aqui é fazer com que as pessoas acreditem na importância da ação que está ocorrendo e estejam engajados, somente assim podemos obter participações significativas.

<sup>14</sup> O termo “acreditação” se refere a uma noção do quanto os participantes acreditam que o processo é realizado de forma séria e que é capaz de produzir resultados benéficos de fato, não se tratando de mera ação burocrática.

as mudanças e melhorias trazidas em decorrência do processo, como forma de reforçar a acreditação e demonstrar que não se trata de ato eventual, mas sim uma ação continuada de intervenção e melhoria.

9. Deve haver monitoramento permanente da pesquisa quando estiver em fase de coleta de dados.
10. Recomenda-se a manutenção de equipe dedicada ao suporte para usuários com problemas ou dúvidas.
11. Na etapa de coleta, se possível realizar análises periódicas da composição da amostra para avaliar eventual enviesamento.

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

12. A gestão do processo deve ser realizada por equipe interna multidisciplinar, se possível com presença de estatístico ou profissional com expertise para tratamento dos dados e verificação de sua confiabilidade.
13. É fundamental reunir profissionais com conhecimento e experiência suficientes do tema.
14. O grupo de trabalho deve possuir ao menos um membro com poder de decisão interno suficiente para viabilizar o andamento dos trabalhos.
15. O grupo de trabalho deve possuir interlocução e credibilidade com a alta direção da organização para futura disponibilização e apresentação dos dados visando tomada de decisão.
16. Deve haver um gestor responsável geral pelo processo e pelo cronograma, com atribuição de monitorá-lo e sinalizar eventuais desvios.

## BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS E FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS

17. A utilização de sistemas ou formulários eletrônicos para captação de dados junto aos usuários é particularmente eficiente, mas é imperativa a realização de fase inicial de testes, enviando o link de acesso (com usuário e senha se houver) para uma amostragem razoável de usuários, de modo a verificar eventuais bloqueios/restrições de acesso.
18. Organizações com unidades em diversas localidades devem garantir que a amostragem tenha abrangência suficiente, pois diferentes regiões podem ter configurações próprias pelo responsável de T.I. local.
19. O sistema/formulário deve ser testado e homologado pela equipe de T.I. quanto às funcionalidades e prevenção de bloqueios.
20. O sistema/formulário a ser utilizado deve ter compatibilidade com os principais navegadores de internet utilizados no mercado, e com ao menos as três últimas versões atualizadas destes.
21. Recomenda-se realização de testes em diferentes dispositivos, como computadores, tablets, smartphones, etc.
22. É recomendável que o layout do sistema/formulário seja adaptável para diferentes tamanhos de tela, de forma que usuários que estejam respondendo a pesquisa através de smartphone ou tablet tenham uma experiência agradável.
23. Além do acesso, devem ser testadas todas as funcionalidades do sistema/formulário, além de sua adaptabilidade para diferentes tamanhos e formatos de tela, de modo a garantir a acessibilidade pelos usuários.
24. O sistema/formulário deve ter protocolo de segurança contra violações e fraudes dos dados, com senhas robustas e criptografia de dados se possível.
25. Deve haver backup diário dos dados recebidos para prevenir a perda de informações.

26. No caso de problemas com o sistema/formulário já em fase de trabalho, devem ser estruturadas duas equipes, uma para retaguarda junto aos usuários, visando esclarecimento e manutenção da ordem, e outra focada tecnicamente no problema.
27. O sistema/formulário deve ter instruções básicas necessárias em sua tela de entrada, além de design amigável e intuitivo, com identidade visual compatível com a da instituição.
28. A utilização de chatbot pode ser particularmente interessante para gerar uma experiência mais amigável junto ao usuário, que dialoga com a máquina ao invés de apenas apresentar respostas diretamente.
29. A linguagem utilizada para redação e interação com o usuário deve ser menos formal, com expressões humanizadas e utilizadas em rodas de conversa.
30. É interessante que o chatbot ofereça a opção de um formulário “adaptativo” ao padrão de resposta do usuário, de forma que algumas colocações muito negativas ou muito positivas possam ser melhor exploradas através de recursos como: “me fale mais sobre isso”, “que pena, você gostaria de me contar mais sobre isso ?” ou “que legal, você quer me contar como tem sido esta experiência ?”.

## **BOAS PRÁTICAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO <sup>15</sup>**

31. O instrumento deve ser testado e homologado por toda equipe gestora antes de sua disponibilização e aplicação.
32. O dimensionamento do instrumento é fundamental, sendo ponto crítico para o sucesso do projeto. Ele deve ter sua extensão calculada de forma a não sobrecarregar cognitivamente o respondente.

---

<sup>15</sup> O conceito de instrumento aqui delineado se refere ao formulário elaborado a partir do escopo explicitado junto ao capítulo anterior.

33. Recomenda-se que o tempo total de resposta médio necessário seja de no máximo 20 minutos, pois processos demasiado longos de coleta de dados podem tornar as respostas mecanizadas<sup>16</sup>.
34. Em especial, recomenda-se que o núcleo de perguntas mais relevantes ou que exijam maior atenção estejam posicionados no início do formulário.
35. A parte do instrumento responsável pela posterior estratificação<sup>17</sup> dos dados, por ser de menor prioridade, além de possuir um padrão de respostas bastante mecânico, pode ser inserida ao final do instrumento com vantagens, ao contrário do que muitas vezes se observa, com organizações iniciando seus formulários por este aspecto, perdendo a oportunidade de inquerir os participantes sobre pontos chave justamente na melhor fase da avaliação (primeiros 05 minutos), onde temos maior atenção e disponibilidade mental dos respondentes.
36. As questões responsáveis pela posterior estratificação dos dados, como sexo, faixa etária, nível hierárquico, etc, devem ser dimensionadas com parcimônia, pois não devem permitir o rastreamento dos respondentes. Por exemplo, se segmentarmos sobremaneira o fator “idade”, com uma escalas específicas, pode ser que ao combinarmos diferentes estratos, como área e idade, possamos rastrear a resposta apresentada. Os respondentes rapidamente assimilarão este fato e poderão se sentir menos dispostos a contribuir.
37. Pode ser adotada como estratégia a inexistência de dados de estratificação no questionário. Neste caso, uma equipe externa (consultoria) faz o cruzamento da base de dados da pesquisa, utilizando como chave-primária o código do respondente, com a base de dados da organização, de modo a construir-se uma base completa de opinião (clima) e perfil (estrato).

---

<sup>16</sup> O padrão mecanizado surge quando o respondente apresenta um padrão aleatório de respostas com baixa reflexão crítica sobre o conteúdo.

<sup>17</sup> A estratificação se dá pela distribuição dos resultados a partir de diferentes variáveis, como idade, sexo, área, nível de escolaridade, entre outros.

38. A vantagem do modelo junto ao item anterior é que o preenchimento se torna mais objetivo (menos itens) e com menor possibilidade de falha humana no lançamento de dados pelo respondente.
39. Abordar somente construtos que sejam do interesse da organização, descartando-se elementos que não agreguem conclusões relevantes à realidade organizacional.
40. O instrumento deve permitir sua replicabilidade ao longo de diversos ciclos, gerando comparação dos resultados quanto à sua evolução, portanto, embora o instrumento não seja imutável, deve-se evitar ajustes que não sejam verdadeiramente necessários, uma vez que poderão implicar em perda de comparabilidade.
41. Utilizar poucas questões qualitativas, evitando sobrecarga de dados para serem avaliados pela equipe técnica.
42. Pode ser que surjam, nas respostas qualitativas, exposição de denúncias ou queixas que extrapolam o “conceito de clima”. Nestes casos, deve haver um protocolo interno estabelecido de encaminhamento e tratativa destas respostas.
43. Consideramos boa prática a utilização de uma escala *likert* psicométrica de 5 opções para as questões quantitativas. Isto cria um bom universo de respostas possíveis sem demasiada subjetividade nas avaliações.
44. Nas questões quantitativas, utilizar redações de caráter afirmativo/positivo sobre os construtos em análise, sobre os quais o respondente deve se posicionar no espectro de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, visando conclusões confiáveis sobre o nível de favorabilidade dos itens.
  - Exemplo:
    - Questão: *Os processos de comunicação de minha área são claros e transparentes.*
      - ( ) Discordo totalmente
      - ( ) Discordo parcialmente

- ( ) Não tenho condições de opinar
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

45. Também pode-se substituir as afirmações acima por “emojis”, de forma a tornar o processo mais intuitivo e amigável

Exemplo: 

- 46. Deve-se manter a maior uniformidade no padrão de perguntas e respostas possível ao longo do instrumento, facilitando a compreensão do usuário e a confiabilidade nas interpretações apresentadas.
- 47. Questões com apenas duas variáveis, como “sim” e “não”, devem ser cautelosamente inseridas, visando não prejudicar a análise de favorabilidade.
- 48. Podem ser inseridas questões com dupla avaliação, sendo uma “geral da instituição” e outra “por área”, isto permite uma outra forma de estratificação para o quesito, onde os indivíduos podem entender, por exemplo, que a comunicação em sua área é favorável, mas na organização de forma geral não.

## BOAS PRÁTICAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS

- 49. Deve-se analisar preliminarmente a amostra obtida sob três aspectos:
  - o Grau de confiança
  - o Consistência interna
  - o Eventual viés na amostra

50. O grau de confiança deve medir a amostra mínima esperada para determinado erro amostral. Sugerimos a obtenção de amostra capaz de manter o erro médio amostral em aproximadamente 2%, podendo ser calculado pela fórmula<sup>18</sup>:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \quad \text{sendo:} \quad n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

51. Para determinarmos a consistência interna da amostra recomenda-se a aplicação da fórmula do *Alpha de Cronbach*, que mede a correlação das respostas internas e reforça a fiabilidade das conclusões extraídas<sup>19</sup>:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

Valor de alfa	Consistência interna
0,91 ou mais	Excelente
0,90 † 0,81	Bom
0,81 † 0,71	Aceitável
0,71 † 0,61	Questionável
0,61 † 0,51	Pobre
Menor do que 0,51	Inaceitável

52. A análise de viés deve ser feita pela comparação das composições internas da amostra quanto aos perfis, como sexo, idade, tempo de trabalho, posição, etc ... e as composições internas da população total.

53. Amostras enviesadas podem ser tratadas, com rebalanceamento de perfis, desde que não se comprometam o grau de confiança e consistência interna.

54. Para melhor compreensão objetiva, as respostas qualitativas devem ser avaliadas a partir da categorização das respostas pela análise de conteúdo, com demonstração

<sup>18</sup> BARBETA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 5a Edição Revisada. UFSC.

<sup>19</sup> George, D & Mallery, P. SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon. (2003).

de nível de incidência. Neste caso o técnico procurará demonstrar sobre quais temas as pessoas estão comentando e com qual intensidade.

55. As categorias devem ser classificadas em: positivas, negativas e neutras.
56. Itens vistos como muito relevantes junto à análise de conteúdo, ou seja, temas recorrentes, devem também passar por análise de discurso. Neste caso o técnico irá avaliar com maior profundidade “o que” as pessoas estão falando nos temas apontados.
57. Para questões quantitativas, exceto se o nível de adesão for baixo ou se houverem muitos questionários fragmentados, considerar para análise estatística somente formulários 100% preenchidos.
58. Devem ser apurados os níveis de favorabilidade por fator e por item. A favorabilidade mostra o percentual de respostas entre os níveis 4 e 5.
59. Estabelecer escalas de favorabilidade que auxiliem na interpretação dos níveis de favorabilidade encontrados. Escala sugerida:

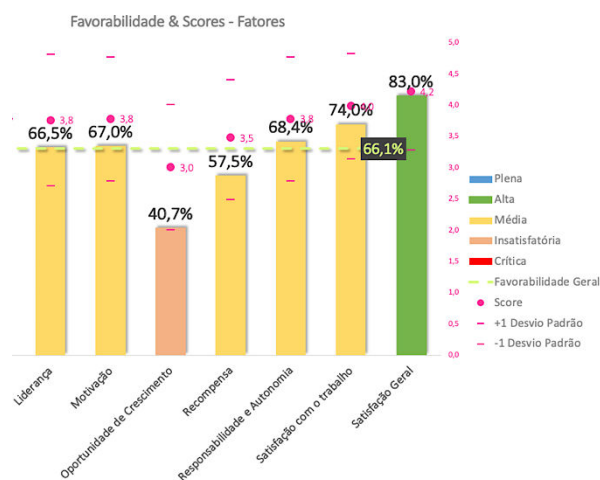
<b>Índice</b>	<b>Classificação</b>
<b>90 a 100</b>	<b>Plena</b>
<b>75 a 89</b>	<b>Alta</b>
<b>55 a 74</b>	<b>Média</b>
<b>35 a 54</b>	<b>Insatisfatória</b>
<b>00 a 34</b>	<b>Crítica</b>

60. Também se recomenda o cálculo do score médio por fator e item, junto com o valor de desvio padrão dos mesmos. O score é calculado através das médias das notas atribuídas ao fator ou ao item.
61. Para interpretação dos dados recomendamos:

- Considerar como indicador primário a favorabilidade, pois é um número mais “geral” e que “absorve” melhor a flutuação do sentimento das pessoas ao longo do tempo, de forma que respostas entre 4 e 5 não mudarão o “quão favorável é o clima”.
- Considerar o score como indicador secundário, de apoio a análise da favorabilidade, sendo interessante para se medir a “intensidade” da percepção das pessoas.
  - Ainda nos scores, os valores de desvio padrão auxiliarão no entendimento do grau de dispersão nas opiniões dos respondentes da pesquisa. Exemplo:

*Neste gráfico vemos a informação primária (favorabilidade) apresentada através de “barras verticais” com percentuais, demarcadas com cores da classificação do nível atingido.*

*Complementarmente, vemos o valor dos scores dos fatores indicando a intensidade da percepção, bem como os desvios padrão apontando o grau de dispersão das opiniões.*



62. A Análise Fatorial Exploratória junto aos dados, principalmente em processos imaturos de pesquisa de clima contribui de forma importante para testarmos se a distribuição dos fatores junto ao instrumento é consistente, ou se a redistribuição dos itens pode tornar o mesmo mais adequado para interpretação dos resultados.

63. Importante verificar pela Análise Fatorial Exploratória a Carga Fatorial de cada item em relação aos Fatores existentes, de forma a examinar se algumas questões possuem maior correlação junto à fatores diferentes daqueles nos quais estavam inicialmente alocadas. Esta análise ainda permite a busca de cargas fatoriais negativas, de forma a promover ajustes técnicos importantes no instrumento.
64. A Análise Fatorial Exploratória também permitirá testar se a quantidade inicial de fatores prevista para o instrumento é consistente com a quantidade estatisticamente calculada como sendo ideal, avaliando se o instrumento possui fatores em excesso ou em falta.
65. A Análise Fatorial Confirmatória permite testar se existe padrão de correlação entre respostas totalmente positivas pelos indivíduos, indicando se, de forma geral, pessoas satisfeitas em um determinado quesito tendem a manter o mesmo padrão de resposta para os demais itens.
66. Pode-se estabelecer uma variável (Fator) relevante e abrangente para análise de correlação linear com as demais, por exemplo, supondo que o instrumento possua 05 fatores:
- Relacionamento Interpessoal
  - Integração entre as áreas
  - Identificação com a organização
  - Satisfação com o emprego
  - **Remuneração**
    - Neste exemplo, poderíamos eleger a variável “remuneração” e avaliar, além de sua favorabilidade intrínseca, o grau de correlação para com as demais.
    - Isto implicará em compreendermos se, à medida que melhoramos a remuneração e avançamos em favorabilidade neste quesito, haverá um correspondente reflexo na favorabilidade dos relacionamentos



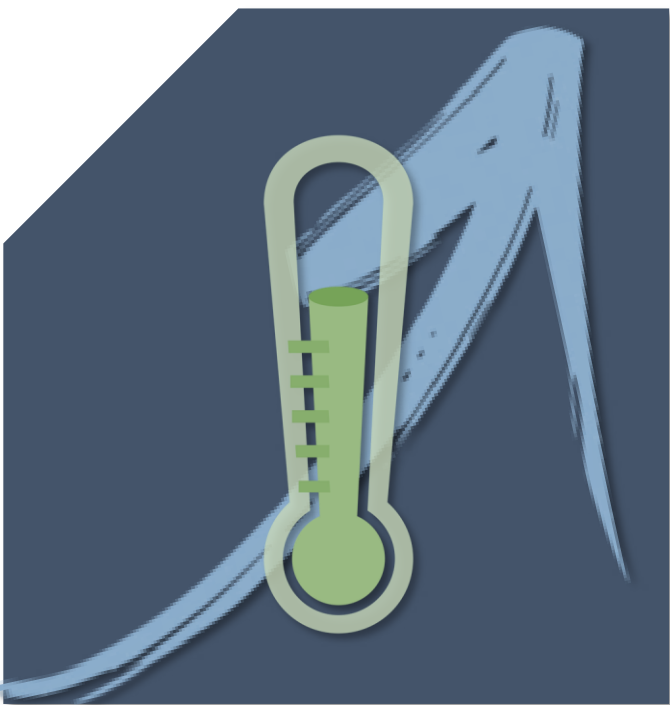
## BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO

69. A comunicação é etapa fundamental do projeto, devendo acontecer ativamente antes, durante e depois de sua realização.
70. As pessoas precisam ser sensibilizadas sobre a importância da Pesquisa de Clima, devendo ser reforçada não somente a relevância institucional, mas também (e em especial) sob o ponto de vista do indivíduo, pois é um momento em que sua voz será ouvida.
71. Devem ser levantados e explorados ao máximo todos os canais disponíveis para abordar-se o público alvo, com variações de formato e linguagem.
72. Pesquisas com histórico negativo de favorabilidade em edições anteriores requerem maior atenção, pela baixa creditação a qual podem estar expostas.
73. Devem ser abertas linhas de comunicação não somente ativas, mas também passivas, permitindo que os usuários tenham condições de esclarecer dúvidas, evitando ruídos de comunicação e as chamadas “focacas de corredor”.
74. Recomenda-se a criação de um bom plano de endomarketing, o qual preveja as etapas a serem realizadas, os responsáveis e artefatos previamente elaborados, com identidade visual e objetivos de comunicação.

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

Apresentamos abaixo um modelo de tela de entrada para um banco de dados já tratado e estruturado pela equipe da Perfix Consultoria, onde o usuário pode acessar e avaliar os resultados sob diferentes perspectivas.





APÊNDICE


## ETAPAS DO PLANO DE TRABALHO

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



**Planejamento**

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




**Construção do Instrumento**

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



**Divulgação**

- 1) Campanha de Sensibilização



**Operação**

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



**Controle**

- 1) Monitoramento da execução do plano de ação

## CONCLUSÃO

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

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

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

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

A todos o nosso agradecimento.

## BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

BLAU, G.; BOAL, K.. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), p. 288-300, 1987.

ALVIM, M. B.. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, n.2, p. 122-129, 2006.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A.. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, v.93, n.1, p. 70–83, 2008.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L.. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L.. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, n. 61, p. 20–52 (2002).

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. ; TARIS, T. W.. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, v.22, n.3, p. 187-200, 2008.

RUI Charles et al. Envolvimento Organizacional em Empresas da Serra Gaúcha. *Revista Espacios*. Vol. 37 (Nº 04) Ano 2016.

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

**PERFIX**