



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.



Processo Metodológico para Programas de Gestão do Clima Organizacional

Este documento é de autoria da PERSPECTIVA Consultores Associados e não deve ser utilizado nem reproduzido sem sua prévia autorização.



**PROGRAMA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
PROCESSO METODOLÓGICO**



É unânime a opinião de diretores, executivos e gerentes das maiores e melhores corporações mundiais a respeito da influência, positiva ou negativa, que determinados fatores e variáveis organizacionais podem ter no nível de satisfação e motivação dos colaboradores, com importantes reflexos na sua capacidade produtiva e no grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas empresariais.

Por outro lado, as empresas, de um modo geral, enfrentam exigências cada vez maiores no que se refere à qualidade, custo, agilidade, flexibilidade e produtividade, o que representa uma condição essencial para manter sua competitividade e garantir sua sobrevivência e crescimento num mercado cada vez mais exigente e menos regulamentado.

Muitas mudanças têm sido introduzidas pelas empresas visando enfrentar estes desafios crescentes: investimentos em novas tecnologias, mudanças na estrutura organizacional, de maneira a torná-la mais ágil e flexível, alterações nos processos de trabalho, introdução de novas formas, instrumentos e modelos de gestão, etc. são alguns exemplos disto.

No entanto, a modernização tecnológica e de instrumentos de gestão, por si só, tem se mostrado em muitos casos insuficiente, principalmente quando ela não é acompanhada de um esforço sério e significativo para motivar, comprometer e envolver os colaboradores num plano corporativo único para enfrentar os desafios que a nova realidade impõe.

A importância que as pessoas ocupam neste processo é hoje reconhecida como fundamental pelos estudiosos e teóricos de administração, bem como por grande parte dos dirigentes empresariais. Assim, torna-se de vital importância identificar e avaliar o impacto que diversos fatores organizacionais causam no nível de satisfação dos empregados, de forma a adotar as medidas corretivas que permitam fortalecer os aspectos estimuladores e atenuar os aspectos bloqueadores, de forma a maximizar a energia motivacional e o potencial criativo e produtivo das pessoas.

Cientes desta realidade, uma grande parte das empresas incorporou recentemente esta preocupação como uma das principais prioridades da gestão corporativa, estabelecendo diretrizes estratégicas muito claras a este respeito.

Além disto, resulta evidente que para fazer frente aos grandes desafios enfrentados hoje em dia pelas empresas torna-se essencial contar com um quadro de pessoal alinhado estrategicamente, capacitado e orgulhoso de pertencer à organização e motivado a superar seus próprios limites, encontrando no desenvolvimento da empresa as condições para o seu próprio desenvolvimento.

Visando concretizar estas diretrizes estratégicas, muitas organizações têm optado pela implantação de Programas de Gerenciamento do Clima Organizacional, adequadamente alinhados com a Visão, Missão, Políticas e Objetivos Estratégicos.

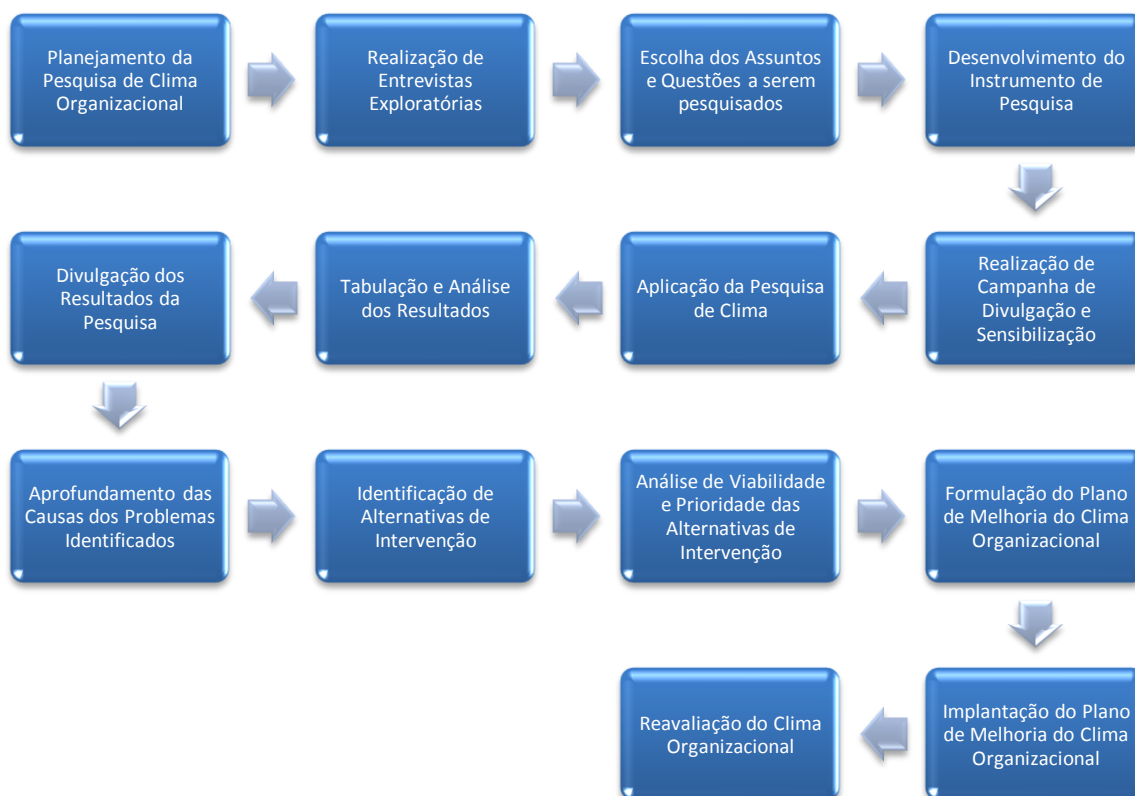
O processo de desenvolvimento e implantação de um Programa de Gerenciamento do Clima Organizacional deve observar uma série de etapas logicamente seqüenciadas, de forma a garantir sua eficiência e eficácia.

O processo metodológico utilizado e recomendado pela PERSPECTIVA para desenvolver e implantar Programas de Gestão do Clima Organizacional é composto por quatorze etapas, as quais são descritas neste documento.



ETAPAS DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	
Processo Metodológico	
ETAPA	DESCRIÇÃO
01	Planejamento da Pesquisa de Clima Organizacional
02	Realização de Entrevistas Exploratórias
03	Escolha dos Assuntos e Questões a serem pesquisados
04	Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa
05	Realização de Campanha de Divulgação e Sensibilização
06	Aplicação da Pesquisa de Clima
07	Tabulação e Análise dos Resultados
08	Divulgação dos Resultados da Pesquisa
09	Aprofundamento das Causas dos Problemas Identificados
10	Identificação de Alternativas de Intervenção
11	Análise de Viabilidade e Prioridade das Alternativas de Intervenção
12	Formulação do Plano de Melhoria do Clima Organizacional
13	Implantação do Plano de Melhoria do Clima Organizacional
14	Reavaliação do Clima Organizacional



A seguir é apresentada uma breve descrição de cada uma destas etapas.



ETAPA 1: PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta etapa consiste em identificar e especificar os objetivos e expectativas à respeito da Pesquisa de Clima.

Além disto, nesta etapa devem ser estabelecidas algumas definições-chave e feitas algumas escolhas sobre mecanismos e instrumentos a serem utilizados durante a execução dos trabalhos.

Especificamente, deverão ser abordados nesta etapa os seguintes aspectos principais:

- ▶▶ *Definição dos Objetivos e Resultados Esperados da Intervenção.* Esta definição busca estabelecer, principalmente, o propósito e as expectativas das diversas áreas diretamente interessadas no Programa de Gerenciamento do Clima Organizacional, de forma a garantir que os instrumentos e o processo metodológico a serem utilizados permitam alcançar plenamente os objetivos almejados.
- ▶▶ *Definição de Aspectos Operacionais referentes à Execução dos Trabalhos.* Os seguintes aspectos devem ficar claramente definidos nesta etapa:
 - ✓ Designação do Coordenador interno dos trabalhos;
 - ✓ Cronograma detalhado dos trabalhos;
 - ✓ Identificação dos Diretores, Gerentes e empregados a serem previamente entrevistados;
 - ✓ Definição da estratificação dos resultados da Pesquisa;
 - ✓ Definição dos instrumentos para divulgar a realização da Pesquisa e motivar a participação dos empregados;
 - ✓ Escolha da forma de aplicação da Pesquisa;
 - ✓ Escolha dos instrumentos a serem utilizados para divulgação dos resultados da Pesquisa.

ETAPA 2: REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

Esta etapa consiste em realizar algumas entrevistas com Diretores, gerentes e empregados previamente selecionados, visando conhecer suas percepções a respeito do Clima Organizacional. Estas percepções permitirão subsidiar a seleção de Assuntos e Questões a serem pesquisados, levando em consideração a realidade e interesses específicos das diversas áreas da Empresa.

Nas entrevistas exploratórias, que devem ser tratadas com absoluto sigilo, os entrevistados serão solicitados a manifestar suas opiniões sobre:

- ✓ Avaliação global do Clima Organizacional;
- ✓ Fatores que estão afetando positivamente o Clima Organizacional;
- ✓ Fatores que estão afetando negativamente o Clima Organizacional;
- ✓ Percepções sobre a evolução do Clima Organizacional ao longo do tempo;
- ✓ Aspectos específicos a serem incluídos na Pesquisa;
- ✓ Sugestões para melhoria do Clima Organizacional.

Ao escolher os entrevistados, é importante levar em consideração os seguintes aspectos principais:

- ✓ Representatividade de todos os níveis hierárquicos da organização;
- ✓ Representatividade de todas as Diretorias da Empresa;
- ✓ Representatividade das principais famílias ocupacionais;
- ✓ Representatividade de todos os locais de trabalho;



- ✓ Inclusão de líderes e formadores de opinião;
- ✓ Conhecimento da Empresa por parte dos entrevistados.

ETAPA 3: ESCOLHA DOS ASSUNTOS E QUESTÕES A SEREM PESQUISADOS

Nesta etapa deverão ser selecionados os Assuntos e Questões que serão objeto da pesquisa.

Inicialmente, devem ser selecionados os Assuntos a serem pesquisados. A seguir é apresentada uma relação com os Assuntos selecionados com maior frequência pelos clientes da PERSPECTIVA.

»» *Afetividade nas Relações de Trabalho*

Avalia a percepção dos empregados sobre a qualidade do relacionamento humano existente na organização, bem como sobre as relações de amizade e sobre a preocupação da Empresa com os que nela trabalham.

»» *Atuação da Diretoria*

Avalia a confiança que os empregados depositam na Diretoria da Empresa, bem como sua percepção sobre a preocupação dos Diretores com os colaboradores e sobre a facilidade de acesso que eles têm à Alta Administração.

»» *Atuação da Gerência Imediata*

Avalia a percepção dos empregados sobre os conhecimentos, habilidades e liderança dos ocupantes de funções gerenciais, tanto no que se refere à dimensão técnica, quanto no que diz respeito à dimensão humana.

»» *Benefícios*

Verifica o grau de satisfação dos empregados em relação ao Plano de Benefícios oferecido pela Empresa, avaliando a percepção dos colaboradores quanto à eficiência com que ele atende necessidades pessoais e familiares.

»» *Cooperação*

Avalia a percepção dos empregados sobre a qualidade do trabalho em equipe e sobre a colaboração entre colegas de trabalho, bem como sobre a interação entre as diversas áreas da Empresa para alcançar objetivos comuns.

»» *Desenvolvimento/Capacitação*

Avalia a percepção dos empregados sobre a quantidade e qualidade das oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidas pela Empresa, bem como sobre a valorização dos esforços de autodesenvolvimento.

»» *Estresse Organizacional*

Avalia o nível de tensão e ansiedade percebido pelos empregados no local de trabalho, em decorrência da carga de trabalho, da competitividade, das pressões profissionais, e de eventuais dificuldades para conciliar interesses pessoais e profissionais.



»» *Ética*

Avalia a percepção dos empregados sobre o comportamento moral da Empresa no relacionamento com fornecedores, clientes e colaboradores, bem como sobre a seriedade com que gerencia os recursos colocados à sua disposição.

»» *Identidade Organizacional*

Avalia o grau em que os empregados se identificam e se sentem comprometidos com a Empresa e com sua Missão, bem como o sentimento de orgulho e satisfação que sentem de trabalhar nela.

»» *Imagem da Empresa*

Avalia a percepção dos empregados sobre o prestígio da Empresa no Setor no qual atua e junto à Sociedade, bem como o sentimento de valorização dos empregados em seu ambiente social e profissional pelo fato de pertencerem aos quadros da Empresa.

»» *Instalações Físicas*

Avalia a percepção dos empregados no que se refere à qualidade da infra-estrutura das instalações físicas oferecidas pela Empresa, incluindo aspectos tais como: iluminação, ruído, limpeza, ventilação, conforto, e manutenção de móveis e equipamentos.

»» *Normas e Procedimentos*

Avalia a percepção dos empregados no que se refere à disponibilidade, atualização e qualidade dos instrumentos normativos da Empresa, bem como sobre o conhecimento e o acesso que eles têm sobre tais instrumentos.

»» *Planejamento Empresarial*

Avalia o grau de conhecimento que os empregados possuem sobre aspectos estratégicos da gestão empresarial, tais como: Missão, políticas, objetivos estratégicos, etc., bem como sua percepção sobre o alinhamento das metas estratégicas e setoriais e sobre sua participação na elaboração dos planos.

»» *Qualidade do Trabalho*

Avalia a percepção dos empregados sobre a qualidade dos serviços prestados pela Empresa, bem como sobre a disponibilidade e eficiência de padrões e de controles para aferição da qualidade e sobre o incentivo à busca contínua de melhorias.

»» *Relações Interpessoais*

Avalia a satisfação dos empregados em relação à integração e companheirismo existentes entre colegas de trabalho, bem como em relação ao respeito e consideração com que são tratados pela Empresa e à forma com os conflitos são resolvidos.

»» *Responsabilidade Social da Empresa*

Avalia a percepção dos empregados sobre a atuação da Empresa no que se refere ao cumprimento do seu papel social, através de sua participação em programas de voluntariado, de preservação ambiental, de apoio comunitário, etc., bem como sobre a preocupação empresarial com aspectos sociais que envolvam empregados, aposentados e pensionistas.



»» *Salário e Remuneração*

Avalia a percepção dos empregados quanto à justiça da recompensa pecuniária que recebem na forma de salário e remuneração, em relação às suas atribuições e responsabilidades e em relação aos valores praticados por outras empresas comparáveis, bem como o conhecimento que eles possuem sobre os critérios que regulamentam a remuneração dos empregados.

»» *Saúde Ocupacional*

Avalia o grau de satisfação dos empregados com a preocupação da Empresa no que se refere aos aspectos de medicina ocupacional, tais como: exames periódicos, campanhas de divulgação, orientação e combate à dependência química e outros programas e atividades de saúde ocupacional.

»» *Segurança no Trabalho*

Avalia a percepção dos empregados quanto à preocupação da Empresa com a prevenção de acidentes, bem como no que se refere às condições de segurança dos locais de trabalho, disponibilidade e divulgação de normas de segurança, apuração e divulgação de estatísticas de acidentes, etc.

»» *Significância do Trabalho*

Avalia a percepção dos empregados sobre a importância do trabalho que realizam, sobre a adequação entre suas competências e as exigências das tarefas sob sua responsabilidade e sobre o nível de desafio que suas tarefas lhes impõem.

»» *Suporte para o Trabalho*

Avalia a percepção dos empregados sobre a disponibilidade de recursos, equipamentos, informações e orientação necessária para a realização do trabalho, bem como sobre a autonomia de que dispõem para desempenhar suas funções.

»» *Transparência e Efetividade nas Comunicações*

Avalia a percepção dos empregados sobre a facilidade de acesso a informações de interesse, bem como sobre a disponibilidade, agilidade e confiabilidade dos meios de comunicação utilizados pela Empresa.

»» *Valorização Profissional*

Avalia a percepção dos empregados sobre os mecanismos e critérios utilizados pela Empresa para reconhecer e premiar, de forma pecuniária ou não, o talento dos empregados que se destacam em termos de performance e/ou de contribuições para a melhoria contínua de processos, produtos ou serviços.

Independentemente de quais Assuntos sejam selecionados para serem pesquisados, é sempre recomendável incluir mais dois Assuntos adicionais que avaliam a qualidade da pesquisa e as expectativas dos empregados em relação a ela. A descrição destes Assuntos adicionais é a seguinte:

»» *Expectativas Quanto à Pesquisa*

Avalia a percepção dos empregados quanto à oportunidade e importância da pesquisa, bem como sobre sua efetividade para a melhoria do clima organizacional e sobre as intenções da empresa a realizá-la.



»» *Qualidade da Pesquisa*

Avalia a percepção dos empregados quanto aos aspectos técnicos da pesquisa, tais como: a facilidade de preenchimento do questionário, o processo de divulgação da pesquisa, o conhecimento por parte do participante dos seus objetivos, etc.

Após selecionar os Assuntos a serem pesquisados, é necessário definir as Questões que estarão vinculadas a cada Assunto selecionado, conforme ilustra a figura abaixo.

Afetividade nas Relações de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Sinto que as pessoas se preocupam com meu bem-estar.• O ambiente humano na minha área de trabalho é bom.• A Empresa se importa com as pessoas que nela trabalham.
Atuação da Gerência Imediata	<ul style="list-style-type: none">• Estou satisfeito com a atuação do meu gerente imediato.• Considero meu gerente imediato um líder.• Confio no meu gerente imediato.
Identidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Sinto orgulho e satisfação de trabalhar nesta Empresa.• Sinto-me comprometido com a Missão e objetivos da Empresa.• Se depender de mim, ficaria na Empresa até me aposentar.

ETAPA 4: DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta etapa deverá ser construído o Instrumento de Avaliação a ser utilizado na Pesquisa de Clima Organizacional.

O instrumento de pesquisa pode ser impresso e enviado pelo sistema de malote da empresa ou pode ser um formulário eletrônico acessado via internet. A escolha dependerá das características e interesse de cada empresa, bem como da familiaridade e acesso dos empregados aos recursos de tecnologia da informação.

O processo de desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa inclui os seguintes aspectos principais:

»» Definição da legenda das alternativas de resposta;

As pesquisas realizadas pela PERSPECTIVA utilizam cinco alternativas de resposta para cada questão incluída na pesquisa. São elas:

Resposta 1	• Discordo Totalmente
Resposta 2	• Discordo em Grande Parte
Resposta 3	• Não Tenho Opinião Formada
Resposta 4	• Concordo em Grande Parte
Resposta 5	• Concordo Totalmente



As suas primeiras são consideradas “Respostas Desfavoráveis”, dado que elas expressam percepções negativas em relação às questões pesquisadas. A terceira alternativa é considerada “Resposta Neutra” e as duas últimas são consideradas “Respostas Favoráveis” e expressam percepções positivas em relação às questões pesquisadas.

» Seleção/Definição de algumas variáveis que permitirão estratificar os resultados da pesquisa.

Este aspecto da construção do Instrumento de Pesquisa, embora simples, é muito importante, dado que é através desta definição que os resultados da pesquisa poderão ser filtrados, permitindo a obtenção de resultados estratificados, de forma a melhorar o processo de análise dos resultados e facilitar a identificação de eventuais problemas localizados que merecem uma atenção especial por parte dos responsáveis pela gestão do Clima Organizacional.

As variáveis estratificantes utilizadas com maior frequência pela PERSPECTIVA são:



» Elaboração das instruções de preenchimento do Instrumento de Pesquisa.

Para concluir a construção do Instrumento de Pesquisa é preciso agora elaborar as Instruções de Preenchimento, as quais irão orientar o participante, no que se refere à sua participação na pesquisa. Os aspectos mais importantes a serem abordados nas Instruções de Preenchimento são:

- ✓ Forma de responder as questões pesquisadas;
- ✓ Como proceder nos casos em que deseje alterar uma resposta;
- ✓ A quem se dirigir em caso de dúvidas;
- ✓ Prazo para preenchimento e devolução da pesquisa;
- ✓ Como proceder quando a questão pesquisada não se aplica a seu caso específico ou quando desconhece o assunto;
- ✓ Como proceder para devolver o Instrumento de Pesquisa;
- ✓ Ratificação do fato de que a pesquisa é anônima e voluntária.

Nas páginas seguintes é possível visualizar um exemplo de “Instruções para Preenchimento da Pesquisa”, bem como um exemplo do Instrumento de Pesquisa, na forma de formulário impresso.



EXEMPLO DE INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Através desta pesquisa a **EMPRESA** deseja conhecer o que você pensa e sente a respeito do seu trabalho, da Empresa e das políticas e práticas por ela adotadas.

Para o preenchimento correto deste instrumento de pesquisa siga as seguintes instruções:


1. A pesquisa é composta de diversas questões sobre vários assuntos. Ao lado de cada questão existem cinco alternativas de resposta, numeradas de 1 a 5 e correspondem à seguinte legenda:
 - ① Discordo Totalmente
 - ② Discordo em Grande Parte
 - ③ Não tenho Opinião Formada
 - ④ Concordo em Grande Parte
 - ⑤ Concordo Totalmente
2. Analise cada questão, separadamente, selecionando a resposta que melhor represente sua opinião.
3. Ao analisar cada questão você deverá considerar apenas o que está sendo questionado. Mesmo que você tenha uma opinião global sobre o assunto, procure se concentrar apenas naquilo que está sendo pesquisado.
4. Marque apenas uma resposta para cada questão.
5. Caso a questão não se aplique ao seu caso específico, ou se você desconhece o assunto, deixe a resposta em branco.
6. Se após selecionar uma resposta você deseja alterá-la, não tem problema. Basta apenas selecionar a nova resposta.
7. Na última página do questionário você poderá fazer sugestões para melhoria do ambiente de trabalho e solução dos problemas existentes.
8. A pesquisa é anônima, o que permite que você possa expressar livremente suas opiniões sem nenhum receio de que alguém possa saber o que você pensa sobre os assuntos pesquisados.
9. A pesquisa também é voluntária, o que significa que você não é obrigado a respondê-la. No entanto, você precisa estar consciente de que quanto maior for a participação dos colaboradores, mais representativos, confiáveis e legítimos serão os resultados. Por esta razão, sua participação é de vital importância.
10. Concluído o preenchimento, dobre o questionário, coloque-o no envelope-resposta que você recebeu junto com este formulário, lacre-o e deposite-o na urna destinada a esta finalidade. O envelope-resposta será entregue diretamente aos consultores da Fundação COGE.
11. O preenchimento e devolução deste instrumento de pesquisa deverá ser feito, impreterivelmente, **até o dia xx de xxx**.
12. Em caso de dúvidas sobre a entre em contato com:

Coordenador da Pesquisa
Telefone: XXXX-XXXX
E-mail: coordenador@empresa.com.br.

A EMPRESA conta com você para tornar o Clima Organizacional o melhor possível.



EXEMPLO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA



Pesquisa de Clima Organizacional
Instrumento de Pesquisa

ALTERNATIVAS DE RESPOSTAS →

Caso a questão não se aplique ao seu caso específico, ou se você desconhece o assunto, deixe a resposta em branco.

⑤ - Concordo Totalmente
④ - Concordo em Grande Parte
③ - Não Tenho Opinião Formada
② - Discordo em Grande Parte
① - Discordo Totalmente

001	Acredito que os resultados desta pesquisa podem melhorar o ambiente de trabalho na Empresa.	①	②	③	④	⑤
002	Sinto orgulho e satisfação de trabalhar nesta Empresa.	①	②	③	④	⑤
003	Consigo equilibrar adequadamente minha vida profissional e pessoal.	①	②	③	④	⑤
004	Considero esta Empresa um bom lugar para trabalhar.	①	②	③	④	⑤
005	Eu e meus familiares somos bem atendidos pelo Plano de Saúde.	①	②	③	④	⑤
006	Conto com a ajuda dos meus colegas para resolver problemas de trabalho.	①	②	③	④	⑤
007	A Empresa se importa com as pessoas que nela trabalham.	①	②	③	④	⑤
008	Na minha Área de trabalho, os erros são utilizados como fonte de aprendizagem e não como motivo para punições.	①	②	③	④	⑤
009	Disponho de todos os recursos necessários para realizar adequadamente o meu trabalho.	①	②	③	④	⑤
010	A limpeza do meu local de trabalho é adequada.	①	②	③	④	⑤
011	Conheço as estatísticas de acidentes do trabalho.	①	②	③	④	⑤
012	Os objetivos e metas da Empresa são amplamente divulgados.	①	②	③	④	⑤
013	A Empresa preocupa-se com a preservação do meio ambiente.	①	②	③	④	⑤
014	A Empresa atua de forma correta na relação com seus empregados.	①	②	③	④	⑤

ETAPA 5: REALIZAÇÃO DE CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

Esta etapa visa informar os empregados sobre a realização da Pesquisa de Clima Organizacional, esclarecer seus objetivos e motivá-los a participar, de forma a garantir um bom índice de participação, considerando que a pesquisa é anônima e voluntária.

Diversos mecanismos podem ser utilizados na execução desta etapa. Entre eles:

- ✓ *Carta Circular dirigida a todos os empregados;*
- ✓ *Correspondência específica dirigida aos gerentes da Empresa;*
- ✓ *Cartazes a serem afixados nos quadros de editais;*
- ✓ *Matéria sobre o assunto incluída no Jornal Interno da Empresa;*
- ✓ *Matéria divulgada através da Intranet e/ou Internet;*
- ✓ *Palestra de divulgação e sensibilização.*



Não constitui uma boa prática ignorar ou subestimar a importância desta etapa, dado que ela influencia, significativamente, o índice de participação dos empregados na pesquisa. É importante lembrar que quanto maior for a participação dos colaboradores, mais representativos, confiáveis e legítimos serão os resultados da pesquisa.

Os aspectos mais importantes a serem abordados na Campanha de Divulgação e Sensibilização são:

- ✓ Importância da pesquisa para avaliação e melhoria do Clima Organizacional;
- ✓ Importância da obtenção de níveis de participação satisfatórios;
- ✓ Intenções da Empresa ao realizar a pesquisa;
- ✓ Objetivos da pesquisa;
- ✓ Anonimato da pesquisa;
- ✓ Participação voluntária;
- ✓ Compromisso por parte da Empresa com a divulgação dos resultados;
- ✓ Compromisso por parte da Empresa com a adoção de providências para eliminar, ou pelo menos atenuar, os fatores de insatisfação revelados na pesquisa.

ETAPA 6: APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta etapa será aplicada a Pesquisa de Clima Organizacional.

Caso a Empresa tenha optado pela utilização de um formulário impresso, ele deverá ser enviado aos empregados através do sistema de malote da Empresa, com endereçamento personalizado. As instruções de preenchimento e devolução deverão ser anexadas ao formulário de pesquisa e os empregados receberão um envelope já endereçado para devolução, também através do sistema de malote da Empresa.

Neste caso, uma outra opção para devolução do formulário impresso, consiste em instruir os participantes para depositarem o envelope com suas respostas em urnas disponibilizadas nos diversos locais de trabalho.

Uma outra alternativa, quando se utiliza o formulário impresso, consiste em reunir os empregados em pequenos grupos para preenchimento do instrumento de pesquisa. Esta alternativa apresenta como vantagens a rapidez na aplicação da pesquisa e a possibilidade de esclarecimentos presenciais de eventuais dúvidas dos participantes. Suas desvantagens são o menor tempo que os participantes tem para responder a pesquisa e para refletir sobre sugestões para melhoria do Clima Organizacional

Caso a Empresa tenha optado pela utilização de um formulário eletrônico, ele deverá ser enviado aos empregados através de e-mail ou disponibilizado no site (intranet) da Empresa. Neste caso, a devolução do instrumento também deverá ser feita através de e-mail. Esta forma de aplicação da pesquisa facilita o trabalho posterior de tabulação dos resultados e elimina qualquer necessidade de digitação das respostas dos participantes, o que diminui o tempo necessário para tabulação e reduz significativamente a possibilidade de erros. Uma desvantagem de aplicar a pesquisa através de formulário eletrônico é decorrente do temor de uma eventual perda da garantia do anonimato da pesquisa por parte de alguns empregados, o que – se for significativo – pode influenciar negativamente o índice de participação na pesquisa.

Em alguns casos específicos pode ser necessário e conveniente utilizar, simultaneamente, o formulário impresso e o formulário eletrônico. Esta alternativa pode ser tanto uma opção dada a qualquer participante, ou limitada apenas aos casos em que é considerado necessário, seja por dificuldades de acesso à web ou em decorrência de limitações para lidar com esta tecnologia.



É importante que durante a realização desta etapa o coordenador da pesquisa acompanhe a evolução do índice de participação. Desta forma, ele poderá, eventualmente, ampliar o prazo de resposta e reforçar a sensibilização dos empregados, de forma a garantir a obtenção de uma participação satisfatória (no mínimo superior a 50% dos empregados).

ETAPA 7: TABULAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta etapa devem ser processados e tabulados os resultados da Pesquisa e, uma vez concluída a tabulação, será possível gerar os relatórios correspondentes, de acordo com a estratificação definida na etapa 1.

Os relatórios devem apresentar os seguintes parâmetros estatísticos principais para cada assunto e para cada questão incluída na pesquisa:

- ▶▶ *Percentual de Respostas Favoráveis.* Corresponde ao número de respostas que expressam opiniões positivas em relação a cada Assunto/Questão pesquisado, comparado com o número total de respostas.

$$\frac{(R4 + R5)}{\text{Total de Respostas}} \times 100 = \% \text{ de Respostas Favoráveis}$$

- ▶▶ *Percentual de Respostas Neutras.* Corresponde ao número de respostas que expressam opiniões indiferentes em relação a cada Assunto/Questão pesquisado, comparado com o número total de respostas.

$$\frac{(R3)}{\text{Total de Respostas}} \times 100 = \% \text{ de Respostas Neutras}$$

- ▶▶ *Percentual de Respostas Desfavoráveis.* Corresponde ao número de respostas que expressam opiniões negativas em relação a cada Assunto/Questão pesquisado, comparado com o número total de respostas.

$$\frac{(R1 + R2)}{\text{Total de Respostas}} \times 100 = \% \text{ de Respostas Desfavoráveis}$$

- ▶▶ *Média Ponderada das Respostas.* Corresponde ao somatório da frequência apurada em cada alternativa de resposta, ponderada pelo seu peso relativo.

$$\frac{(R1x1 + R2x2 + R3x3 + R4x4 + R5x5)}{\text{Total de Respostas}} = \text{Média Ponderada}$$



- ▶ Índice de Favorabilidade. Corresponde à relação percentual entre o Resultado Real obtido em cada Assunto/Questão pesquisado e o Resultado Ideal.

$$\frac{(R1x1 + R2x2 + R3x3 + R4x4 + R5x5)}{(Total\ de\ Respostas)x5} \times 100 = \text{Índice de Favorabilidade}$$

- ▶ Índice de Potencial de Melhoria. Corresponde à margem disponível para melhorar a influência de cada Assunto/Questão pesquisado no Clima Organizacional.

$$100 - \text{Índice de Favorabilidade} = \text{Índice de Potencial de Melhoria}$$

De acordo com o valor do Índice de Favorabilidade, os Assuntos/Questões pesquisados são agrupados em “Classes de Favorabilidade”, de forma a facilitar a análise dos resultados e a formulação posterior do Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

A definição de Classes de Favorabilidade leva em consideração que, de forma genérica, a distribuição de frequência das respostas de qualquer pesquisa de clima organizacional se aproxima bastante de uma distribuição normal (Curva de Gauss). Com base nesta premissa, os intervalos que determinam cada Classe, tanto para o Índice de Favorabilidade quanto para a Média Ponderada, são definidos da seguinte forma:

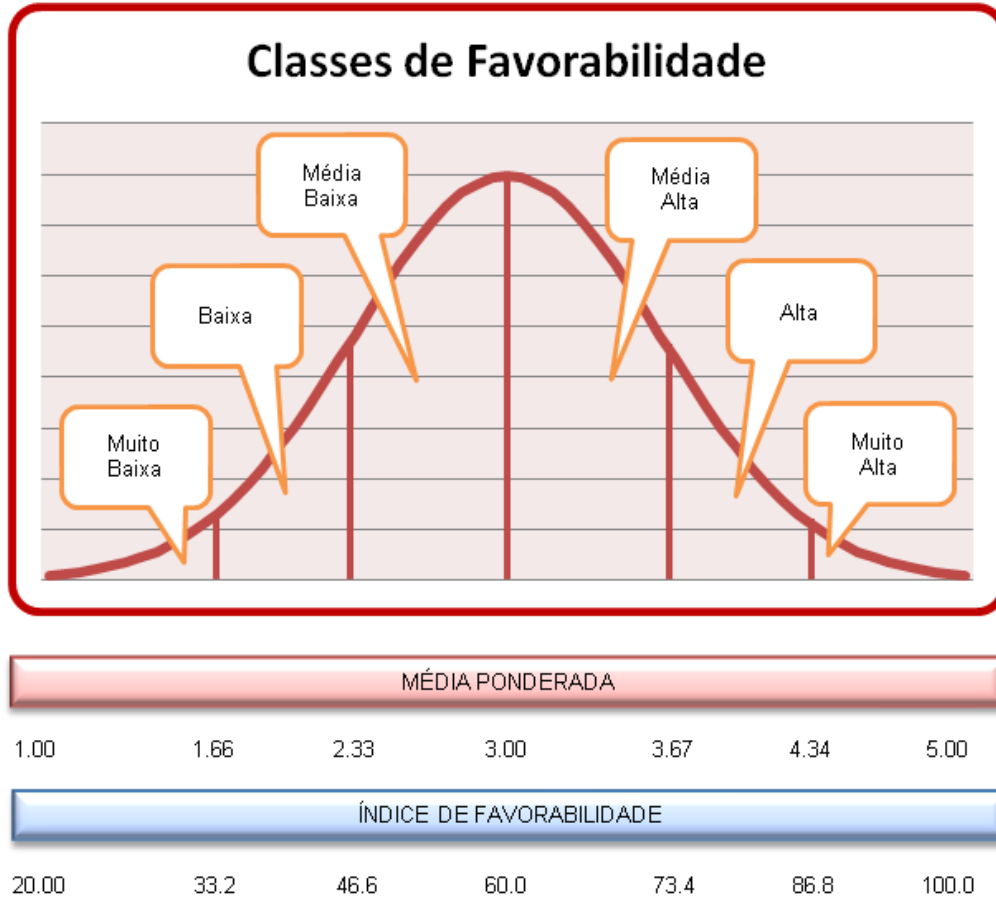
INTERVALOS DAS CLASSES DE FAVORABILIDADE	
Classe de Favorabilidade	Intervalo de Variação
Muito Baixa	Entre - 3 desvios-padrão e - 2 desvios-padrão
Baixa	Entre - 2 desvios-padrão e - 1 desvio-padrão
Média Baixa	Entre - 1 desvio-padrão e a média
Média Alta	Entre a média e + 1 desvio-padrão
Alta	Entre + 1 desvio-padrão e + 2 desvios-padrão
Muito Alta	Entre + 2 desvios-padrão e + 3 desvios-padrão

Aplicando esta definição das Classes de Favorabilidade sobre a escala de variação específica da Média Ponderada e do Índice de Favorabilidade, resulta na seguinte especificação para as Classes de Favorabilidade:

ESPECIFICAÇÃO DAS CLASSES DE FAVORABILIDADE		
Classe de Favorabilidade	Índice de Favorabilidade	Média Ponderada
Muito Baixa	De 20,0 a 33,2	De 1,00 a 1,66
Baixa	De 33,3 a 46,6	De 1,67 a 2,33
Média Baixa	De 46,7 a 60,0	De 2,34 a 3,00
Média Alta	De 60,1 a 73,4	De 3,01 a 3,67
Alta	De 73,5 a 86,8	De 3,68 a 4,34
Muito Alta	De 86,7 a 100,0	De 4,35 a 5,00



O gráfico seguinte ilustra a relação entre as Classes de Favorabilidade e o intervalo de variação da Média Ponderada e do Índice de Favorabilidade.



Ainda nesta etapa deverão ser elaborados os relatórios analíticos da Pesquisa de Clima, contendo uma análise dos resultados obtidos com o intuito de facilitar sua interpretação e identificar os Assuntos/Questões que apresentam maior impacto, positivo e negativo, no Clima Organizacional.

Além dos resultados estatísticos, os relatórios da pesquisa devem apontar os Aspectos Críticos, que são aqueles que tiveram uma avaliação considerada insatisfatória (Índice de Favorabilidade abaixo de 60)

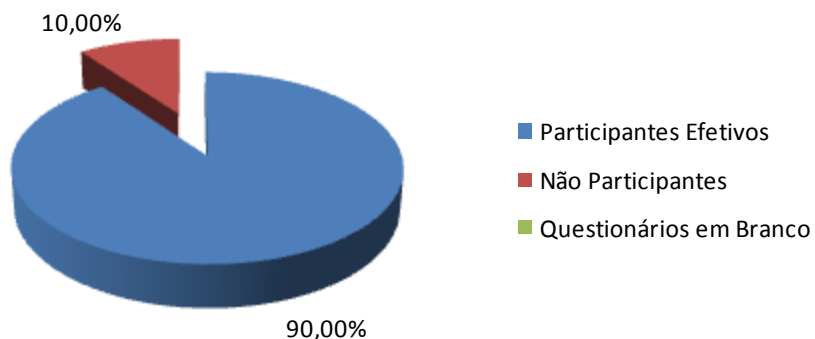
À princípio, deveriam ser estes os aspectos que deveriam receber tratamento prioritário quando da formulação do Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

Por outro lado, os relatórios da pesquisa também devem apresentar as sugestões, comentários, críticas e elogios oferecidos pelos participantes da pesquisa em resposta a uma questão aberta incluída no Instrumento de Pesquisa, destinada a essa finalidade.

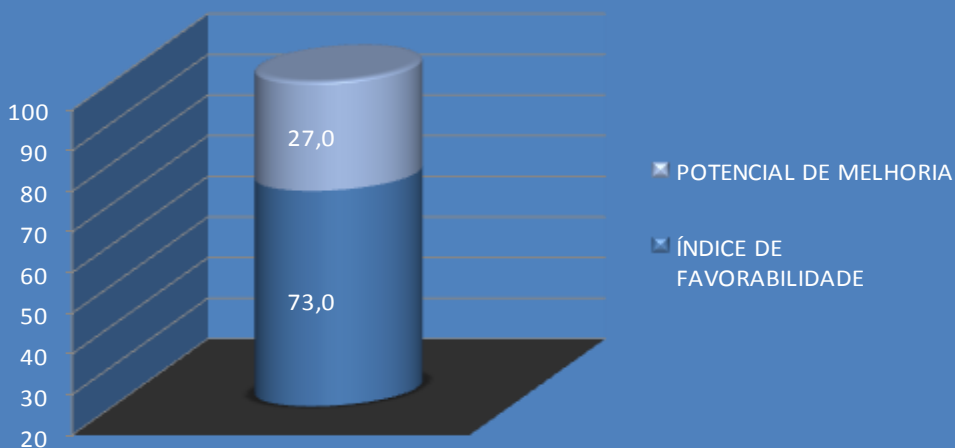
Nas páginas seguintes são apresentados alguns exemplos de tabelas e gráficos que constam dos relatórios da pesquisa.



PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA



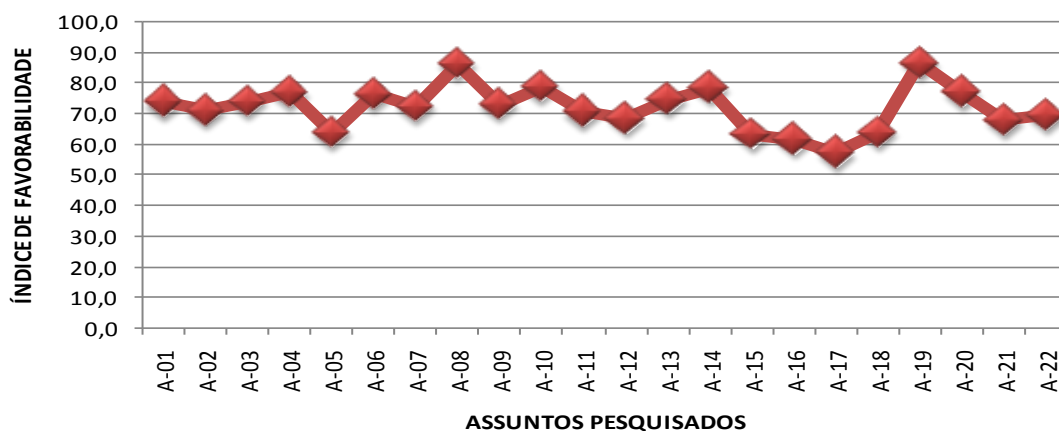
ÍNDICE DE FAVORABILIDADE E POTENCIAL DE MELHORIA



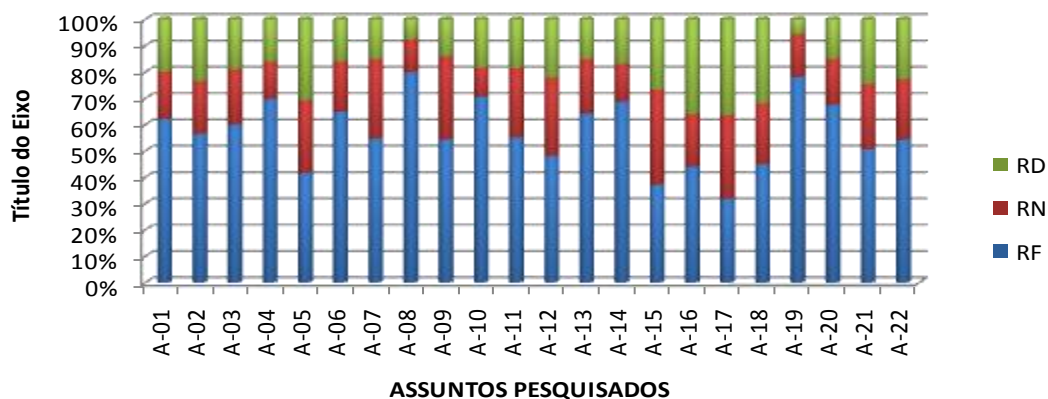
FAVORABILIDADE POR ASSUNTO						
ASSUNTOS	Respostas Favoráveis	Respostas Neutras	Respostas Desfavoráveis	Índice de Favorabilidade	Classe de Favorabilidade	
A-01 Afetividade nas Relações de Trabalho	62,2%	18,0%	19,8%	73,8	Alta	
A-02 Atuação da Diretoria	56,5%	20,0%	23,4%	71,0	Média Alta	
A-03 Atuação da Gerência Imediata	60,1%	21,0%	18,9%	73,9	Alta	
A-04 Cooperação	69,8%	14,2%	16,0%	76,8	Alta	
A-05 Desenvolvimento/Capacitação	41,7%	27,7%	30,7%	63,8	Média Alta	
A-06 Estresse Organizacional	64,9%	19,0%	16,0%	76,3	Alta	



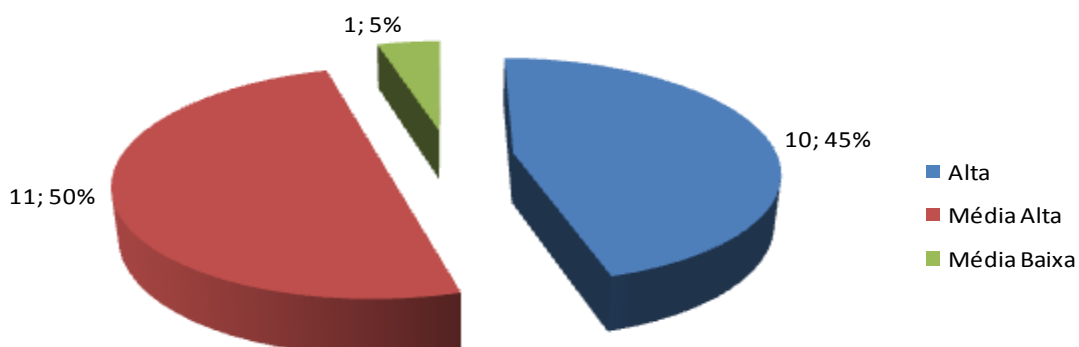
ÍNDICE DE FAVORABILIDADE POR ASSUNTO



COMPOSIÇÃO DAS RESPOSTAS



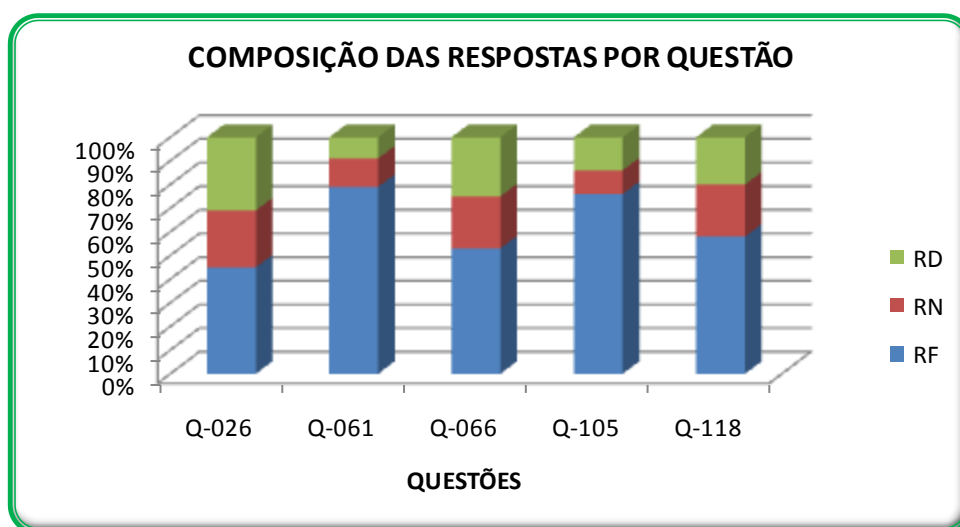
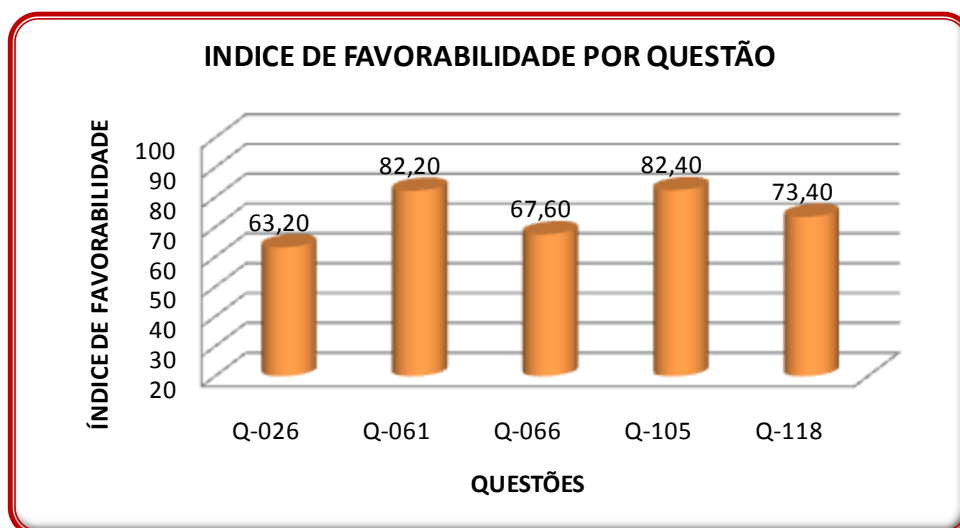
DISTRIBUIÇÃO DOS ASSUNTOS POR CLASSE DE FAVORABILIDADE





FAVORABILIDADE POR QUESTÃO						
QUESTÕES		RF	RN	RD	IF	CF
Q-026	Sinto que as pessoas se preocupam com meu bem-estar.	45,0%	24,0%	31,0%	63,2	Média Alta
Q-061	O ambiente humano na minha área de trabalho é bom.	79,0%	12,0%	9,0%	82,2	Alta
Q-066	A Empresa se importa com as pessoas que nela trabalham.	53,0%	22,0%	25,0%	67,6	Média Alta
Q-105	Sinto-me à vontade no meu trabalho.	76,0%	10,0%	14,0%	82,4	Alta
Q-118	Existe um clima de abertura e confiança no meu grupo de trabalho.	58,0%	22,0%	20,0%	73,4	Média Alta
TOTAL DO ASSUNTO		62,2%	18,0%	19,8%	73,8	Alta

RF = Respostas Favoráveis; RN = Respostas Neutras; RD = Respostas Desfavoráveis
IF - Índice de Favorabilidade; PM = Potencial de Melhoria; CF = Classe de Favorabilidade





RELAÇÃO DE ASPECTOS CRÍTICOS

Afetividade nas Relações de Trabalho	Preocupação das pessoas com o bem estar dos colegas.
Atuação da Diretoria	Frequência com que os Diretores visitam os locais de trabalho.
Atuação da Diretoria	Preocupação da Diretoria com os empregados.
Desenvolvimento/Capacitação	Frequência do treinamento oferecido.
Desenvolvimento/Capacitação	Participação do empregado na identificação de necessidades de treinamento.
Planejamento Empresarial	Existência de planos de médio e longo prazo.
Planejamento Empresarial	Participação dos empregados na formulação de Planos de Trabalho setoriais.
Responsabilidade Social da Empresa	Apoio da Empresa às atividades comunitárias.
Responsabilidade Social da Empresa	Incentivo à participação de empregados em Programas de Voluntariado.
Responsabilidade Social da Empresa	Incentivo e ajuda para aumentar o nível de escolaridade dos empregados.

RESULTADOS QUALITATIVOS

ASSUNTO	OBSERVAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Administração de Conflitos	Trabalhar todo o corpo funcional na habilidade de gerenciar conflitos.	Sugestão
Ambulatório Médico	O atendimento do ambulatório médico deixa a desejar. 80% das vezes não há horário disponível para consultas.	Crítica
Avaliação de Desempenho	Permitir que o superior hierárquico tenha uma avaliação do grupo que gerencia, para que se tenha conhecimento do seu desempenho que muitas vezes causa uma insatisfação geral e a deficiência só cai no funcionário, quando este é apenas a "conseqüência" da insatisfação.	Sugestão
Avaliação de Desempenho	Sugiro que seja feita uma avaliação de desempenho dos gerentes/coordenadores, de forma anônima, para que haja mais sinceridade por parte dos empregados.	Sugestão
Avaliação de Desempenho	Definir um melhor plano de avaliação de desempenho e, acima de tudo, segui-lo. No final usar o resultado para promoções e não descartá-lo para o uso de critérios subjetivos.	Sugestão
Avaliação de Desempenho	Parabenizo a iniciativa da pesquisa de avaliação do Clima Organizacional.	Elogio

ETAPA 8: DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta etapa devem ser apresentados e discutidos os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional com a Diretoria da Empresa, com o corpo gerencial e com os empregados.

É de fundamental importância que os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional sejam divulgados, de forma que os empregados tenham a oportunidade de conhecer o perfil das opiniões da coletividade sobre um determinado assunto ou questão e comparar este perfil com suas percepções individuais.

Além disto, a divulgação dos resultados é um sinal claro da transparência e seriedade com que a organização está disposta a investir esforços e recursos para a melhoria do Clima Organizacional. Ao fazer isto, a empresa estará propiciando condições adequadas para a criação de um ambiente de confiança e comprometimento, o qual é essencial para obter êxito nas fases seguintes do Programa de Gestão do Clima Organizacional.

É muito importante que o prazo transcorrido entre a conclusão da tabulação da pesquisa e a divulgação dos resultados seja o menor possível. Isto permitirá que os empregados ainda lembrem suas respostas à pesquisa, além de representar um claro indicativo de que a empresa está dando



valor à avaliação do Clima Organizacional e que considera este tipo de trabalho como prioritário, o que vem ao encontro das expectativas dos empregados.

É importante lembrar que, normalmente, as percepções dos empregados sobre a importância e oportunidade de uma pesquisa de clima organizacional são extremamente positivas e, muitos deles, costumam depositar suas esperanças na continuidade e transparência do processo de Gestão do Clima Organizacional.

Um outro ponto muito importante está relacionado com a transparência na divulgação dos resultados. É oportuno lembrar que, independente da favorabilidade dos mesmos, eles representam a realidade da empresa no que se refere às percepções dos empregados sobre os assuntos pesquisados. A divulgação fidedigna desta realidade, além de um ato de coragem da empresa, representa o caminho mais curto rumo à solução dos problemas eventualmente existentes.

A forma mais usualmente utilizada para divulgar os resultados da pesquisa consiste na produção e distribuição de uma publicação específica para esta finalidade, a qual deve apresentar uma versão resumida dos principais resultados, utilizando uma linguagem didática. Esta publicação deve ser endereçada para todos os empregados.

Adicionalmente, pode ser feita uma apresentação (palestra), de preferência na data de lançamento da publicação de que trata o item anterior.

Além disto, pode ser adequado e conveniente incentivar o envolvimento efetivo dos gerentes no processo, a partir de uma discussão mais detalhada dos resultados da pesquisa.

ETAPA 9: APROFUNDAMENTO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Esta etapa visa aprofundar a análise dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, principalmente no que se refere às verdadeiras causas dos problemas apontados (assuntos e áreas com baixo Índice de Favorabilidade).

O aprofundamento dos resultados da Pesquisa se torna necessário porque é bastante freqüente o caso de insatisfações aparentes cujas verdadeiras causas estão inicialmente ocultas, precisando de uma reflexão mais profunda para virem à tona.

De igual forma, opiniões sem maiores fundamentos, muitas vezes decorrentes de falta de informação sobre determinado assunto, são também freqüentes.

Além disto, é importante lembrar que as mesmas respostas a determinadas questões, em áreas diferentes, podem ter causas também diferentes e, portanto, sugerir ações distintas.

É muito importante envolver os empregados nesta etapa dos trabalhos. Isto aumenta a credibilidade e legitimidade do processo, além de gerar um comprometimento importante com o Programa de Gestão do Clima Organizacional. Para isto, sugere-se, especificamente, a realização de alguns workshops com esta finalidade, os quais deveriam contar com a participação de empregados e gerentes que representem a organização como um todo (Diretorias, Locais de Trabalho, Faixas de Tempo de Serviço, Grupos Ocupacionais, etc.).

O objetivo destes workshops é discutir os resultados da pesquisa com os participantes, incentivando-os a oferecer sugestões e indicar ações prioritárias para melhoria do Clima Organizacional.



ETAPA 10: IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE INTERVENÇÃO

Nesta etapa deve ser feita uma avaliação profunda dos resultados da pesquisa e das sugestões colhidas na etapa anterior, visando estabelecer a primeira versão das ações e providências que podem contribuir para a melhoria do Clima Organizacional.

O esforço de identificação de alternativas de intervenção deverá estar concentrado, inicialmente, nos assuntos e questões que apresentaram baixo Índice de Favorabilidade. Porém, também poderão ser identificadas algumas alternativas de intervenção que visem fortalecer aspectos que apresentaram resultados favoráveis (reforço de pontos fortes).

É importante lembrar que, preferencialmente, as alternativas de intervenção devem, na medida do possível, balancear ações voltadas para fatores higiênicos, como salários, benefícios, infra-estrutura, etc. e ações voltadas para fatores motivacionais, tais como: integração, reconhecimento, valorização, relacionamento, etc. Sabe-se que as ações voltadas para fatores higiênicos conseguem apenas eliminar insatisfações e, normalmente, tem um efeito efêmero, enquanto que as ações voltadas para fatores motivacionais conseguem aumentar o nível de satisfação e seu efeito é, via de regra, duradouro. Daí a conveniência de contemplá-las no Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

ETAPA 11: ANÁLISE DA VIABILIDADE E PRIORIDADE DAS ALTERNATIVAS DE INTERVENÇÃO

Nem todos os pontos fracos e problemas apontados diretamente na Pesquisa de Clima Organizacional ou identificados a partir da análise detalhada dos resultados deverão ou poderão, necessariamente, estar contemplados com ações, programas e projetos no Plano de Melhoria do Clima Organizacional. Várias razões podem concorrer para explicar esta situação, dentre as quais é possível destacar:

- ✓ Alguns pontos fracos apresentam causas de origem externa à organização e totalmente fora do seu controle;
- ✓ A solução de outros pontos fracos pode apresentar restrições de ordem legal, mesmo que temporárias;
- ✓ Há também casos de problemas cuja solução é extremamente onerosa ou, então, os recursos a serem alocados precisam ser previstos com bastante antecedência;
- ✓ Existem situações cuja solução requer providências anteriores, que representam pré-requisitos;
- ✓ Alguns assuntos, por razões de ordem estratégica, podem e devem, simplesmente, ter sua solução adiada para um momento mais propício.

Nem sempre estas limitações ou restrições que afetam a gestão empresarial são levadas em consideração pelos participantes das pesquisas de Clima Organizacional na hora em que manifestam suas opiniões, oferecem sugestões ou criticam determinados aspectos. Isto é natural. No entanto, a empresa precisa considerar todas elas quando da definição de alternativas de intervenção.

Assim, nesta etapa deve ser examinada a viabilidade técnica, legal, econômica, política e estratégica das alternativas de intervenção identificadas na etapa anterior, bem como a prioridade das alternativas consideradas viáveis, de acordo com as orientações da Diretoria da Empresa.



A execução desta etapa representa uma garantia de que o Plano de Melhoria do Clima Organizacional, a ser elaborado na etapa seguinte, incluirá apenas ações, programas e projetos que atendam aos seguintes requisitos:

- ✓ Sua implementação é viável, em relação a todos os aspectos antes mencionados;
- ✓ Sua implementação é considerada prioritária pela Direção da Empresa;
- ✓ Sua implementação depende, tão somente, da iniciativa e decisão da organização.

ETAPA 12: FORMULAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma queixa freqüente, quando se realizam Pesquisas de Clima Organizacional, é a de que as empresas, muitas vezes, deixam de agir; isto é, os resultados da pesquisa, bem como as sugestões de melhoria, não resultam em nenhuma iniciativa concreta que vise, efetivamente, a melhoria do Clima Organizacional. Esta situação provoca um sentimento de frustração e descrédito entre os empregados, os quais não terão a mesma disposição para participar de outras pesquisas desta natureza no futuro.

Assim, a formulação do Plano de Melhoria do Clima Organizacional e sua implementação, são fases de extrema relevância, não só em relação ao momento atual, mas também em relação a futuras iniciativas de gerenciamento do Clima Organizacional. Portanto, a formulação e implementação deste plano devem representar um compromisso da maior importância para Diretores, Gerentes e profissionais da Área de Recursos Humanos.

Quando se inicia um Programa de Gestão do Clima Organizacional, é muito freqüente a tendência a incluir um número excessivo de ações, programas e projetos no primeiro Plano de Melhoria do Clima Organizacional, imaginando que desta forma será solucionado um grande número de problemas num pequeno espaço de tempo. No entanto, a prática e a experiência mostram que esta tendência deve ser evitada. Dificilmente as organizações conseguem executar, simultaneamente e em curto prazo, um grande número de projetos voltados a esta finalidade, seja por falta de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, ou por prazos, etapas ou processos que ela não controla totalmente, tais como aprovações, homologações, negociações, etc.

Assim, recomenda-se escolher um número pequeno de ações, programas e projetos relevantes, cuja execução seja reconhecidamente viável no prazo estabelecido no Plano de Melhoria do Clima Organizacional. É importante lembrar que a avaliação do Clima Organizacional, bem como a formulação de Planos de Melhoria são processos cíclicos, de tal forma que algumas ações, programas e projetos, de menor relevância ou momentaneamente inviáveis, poderão ser contemplados em ciclos futuros do Programa de Gestão do Clima Organizacional.

É importante, também, que o prazo transcorrido entre a divulgação dos resultados da pesquisa e a formulação e aprovação do Plano de Melhoria seja o menor possível. Isto constitui mais uma prova da importância e prioridade conferida pela empresa a este tipo de Programa, o que aumenta seu prestígio e credibilidade junto aos empregados.

Idealmente, dentre as ações incluídas no Plano de Melhoria do Clima Organizacional, devem ser contempladas algumas que demandem poucos recursos, que possam ser desenvolvidas e implantadas rapidamente e que tenham um alto impacto no Clima Organizacional. Isto costuma ter um efeito extremamente positivo, fortalece a credibilidade do Programa e contribui para aumentar o nível de satisfação e motivação dos empregados.



As ações a serem incluídas nos Planos de Melhoria do Clima Organizacional devem apresentar uma especificação mínima composta de, pelo menos, os seguintes elementos:

- ✓ Título;
- ✓ Descrição;
- ✓ Objetivos;
- ✓ Resultados/Benefícios esperados;
- ✓ Metodologia de Trabalho;
- ✓ Cronograma de execução;
- ✓ Previsão de recursos de custeio e de investimento;
- ✓ Coordenador;
- ✓ Equipe de execução interna;
- ✓ Descrição de serviços a serem contratados, se for o caso.

O Plano de Melhoria do Clima Organizacional deve ser aprovado formalmente pela Empresa e divulgado a todos os gerentes e empregados.

É recomendável que seja designado, formalmente, um coordenador geral do Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

ETAPA 13: IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta etapa devem ser implementadas as ações, programas e projetos, incluídos no Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

A execução do Plano de Melhoria do Clima Organizacional deve ser adequadamente monitorada, preferencialmente pela Alta Administração da empresa, de forma a adotar em tempo hábil as medidas que se fizerem necessárias para corrigir eventuais desvios e problemas, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas.

Os avanços obtidos e os resultados alcançados devem ser rapidamente divulgados, bem como as dificuldades e motivos de eventuais atrasos, mantendo os empregados constantemente informados e atualizados sobre o andamento do Plano.

É muito importante que a divulgação dos resultados já alcançados, mesmo que parciais, vincule tais feitos aos resultados da pesquisa de Clima Organizacional previamente realizada, de forma que os empregados sintam que sua participação na pesquisa foi importante e que suas sugestões e contribuições foram levadas em consideração pela Empresa. Isto aumentará seu interesse em participar de futuras pesquisas desta natureza.

ETAPA 14: REAVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta última etapa tem por objetivo tornar contínuo o processo de Gerenciamento do Clima Organizacional na Empresa, permitir acompanhar a evolução dos Índices de Favorabilidade e avaliar a eficácia das ações, programas e projetos incluídos no Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

O prazo adequado para reavaliar o Clima Organizacional depende, basicamente, do prazo de execução das ações, programas e projetos incluídos no Plano de Melhoria, dado que a reavaliação deve ser feita depois que alguns resultados destas ações tenham se concretizado.



PERSPECTIVA - CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA.

PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

À princípio, recomenda-se aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional de dois em dois anos, salvo se os resultados da primeira pesquisa mostrarem uma situação muito desfavorável. Neste caso, a recomendação é no sentido de reduzir este prazo para um ano, inicialmente, desde que já existam resultados concretos das ações de melhoria.