

CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE INTERESSE DOS ADMINISTRADORES

CARVALHO, Gisele Medeiros Teixeira
Universidade Norte do Paraná - UNOPAR/PR
gmt.gmt@hotmail.com

PEREIRA, Adolfo Plinio
Centro Universitário UNIFAE
prof.adolfo.pereira@gmail.com

PRADO, Eduardo Vieira do
Faculdade Santa Lúcia
eduardo.prado.ad@gmail.com

GONÇALVES, Maria das Graças Costa
Faculdade Santa Lúcia
editorauniversitas@gmail.com

RESUMO

Avaliar o nível de Clima Organizacional das equipes e detectar de que forma ou como os pontos cruciais têm influência sobre seus resultados são importantes estratégias de gestão. Neste sentido, este artigo apresenta a criação e aplicação de um instrumento de pesquisa de Clima Organizacional adequado aos Administradores. Para atingir tal objetivo os estudos foram divididos em três partes: busca de referenciais teóricos relevantes para o tema, construção do Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional (IPCO) juntamente com sua metodologia de cálculo e avaliação de resultados e, por fim, aplicação do instrumento em uma rede de supermercados do Sul de Minas Gerais junto a 281 colaboradores.

Os resultados obtidos geraram subsídios importantes para a análise do Clima Organizacional e reforçaram a eficiência do instrumento de pesquisa. A partir dessa experiência bem sucedida, ficou evidenciado que o IPCO poderá ser aplicado em diversos tipos de organizações dos mais variados segmentos, o que deverá contribuir para a ampliação dos conhecimentos sobre as realidades das organizações e melhorar a eficácia de suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: *Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional (IPCO); Resultados.*

INTRODUÇÃO

Considerando o cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas é fundamental avaliar o Clima Organizacional e obter a percepção dos colaboradores sobre a organização como um todo, mesmo porque, os resultados obtidos com uma pesquisa adequada ajudam na detecção dos pontos influentes sobre os resultados e a motivação da equipe.

Martins (2008), citado por Andrade (2010, p. 28), afirma que:

[...] Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. [...]

A forma de gerenciar pessoas nas organizações está em constante mudança. As organizações que buscam lograr sucesso na gestão das relações de trabalho têm repensado constantemente o papel dos colaboradores nas organizações e a relação dos mesmos com o trabalho que desenvolvem. Confirmando este cenário, Dutra (2002, p.17) entende que a ciência que melhor atende a esse objetivo é a Gestão de Pessoas, a qual definiu como sendo: “um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Gil (2011, p. 17) entende a Gestão de Pessoas como sendo “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam

nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Ambas as definições destacam a importância dos colaboradores como atores principais no processo produtivo das organizações.

Para que as expectativas dos colaboradores em vivenciar um ambiente saudável de trabalho sejam atendidas, é preciso que o Clima Organizacional existente na organização seja favorável. Saldivia (2006, p.34) confirma a importância deste fator na Gestão de Pessoas ao afirmar que “a gestão do Clima Organizacional se configura como um fator estratégico para atingir os resultados e os objetivos de um negócio, e os resultados da avaliação do Clima Organizacional é também um instrumento de avaliação do modelo de gestão adotado”.

Estabelecer um ambiente de trabalho favorável é fator determinante para motivar pessoas a alcançar resultados satisfatórios nas organizações. Robbins (2005, p.132) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Seguramente os colaboradores envidarão mais esforços em suas atividades caso tenham percepções positivas sobre suas condições gerais de trabalho.

Nesse sentido, os autores deste artigo acreditaram que construir um instrumento de mensuração do Clima Organizacional com viés em Gestão de Pessoas contribuiria positivamente aos Administradores, tendo em vista que os pontos investigados estão intimamente relacionados com os desafios dos gestores das organizações.

Ainda no campo do conhecimento, acredita-se que esta pesquisa foi agregadora pelo fato de desenvolver um instrumento de pesquisa pouco difundido na área da Administração, já que a maior parte dos instrumentos existentes provém de estudos do ramo da Psicologia. Espera-se que, com a divulgação deste estudo, novas pesquisas sejam realizadas em prol da confirmação da eficácia do Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional (IPCO).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução da Gestão de Pessoas

Há décadas as organizações estão inseridas em um cenário extremamente competitivo. Uma das soluções para manterem-se em bom nível foi investir na qualificação dos colaboradores e proporcionar um ambiente de colaboração. Os conceitos abaixo demonstrados sobre Administração de Pessoal foram importantes para delinear a gestão de pessoas, para se definir

o que deveria ser melhor estruturado e desenvolvido e o que deveria ser abandonado, por conta de incoerências.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.44), “o Administrador enfocado por Taylor é o Administrador da produção. Taylor acreditava na identidade de interesses de empregadores e empregados, a partir da influência da eficiência da produção, para obter prosperidade de ambos”. Contudo, o fato de que nem só de máquinas e produção vive uma empresa, então, o que foi sendo evidenciado ao longo do tempo foi o primordial e indispensável papel das pessoas em todos os processos organizacionais.

O capital humano passou a ser valorizado, especialmente, a partir da abordagem humanística. A ênfase que antes era dada à produção e à estrutura da organização passou a ser atribuída às pessoas. Um dos primeiros a realizar a Abordagem Humanística foi o psicólogo australiano Elton Mayo (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Kwasnicka (2003) define assim o experimento de Elton Mayo:

[...] Seu famoso experimento na *Western Electric Company*, em *Hawthorne*, marcou época na história da Administração, quando os empregados começavam a ter direitos. [...] Por meio das experiências em *Hawthorne* e outras descobertas, Mayo foi capaz de demonstrar que um tratamento humano e respeitável aos empregados compensa ao longo prazo. Em uma tecelagem, Mayo e seus auxiliares tentaram muitas formas de incentivar o aumento da produção, sem, no entanto, conseguir êxito em nenhuma delas. A experiência tornou-se eficaz quando os funcionários passaram a participar do processo de decisão, porque o envolvimento pessoal de cada um com os objetivos de seu trabalho fez com que a produção crescesse cada vez mais. [...] (KWASNICKA 2003, p.77).

Mas, as Teorias da Administração, iniciadas por esses grandes ícones da gestão, continuam a evoluir. Drucker (1984) trouxe uma relevante definição do que é Administração já em sintonia com as mudanças que começavam a se firmar:

[...] A Administração e os Administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor a maior. Constituem o órgão específico de toda a entidade. São eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar. Nenhuma de nossas entidades poderia funcionar sem o concurso dos Administradores. E os Administradores fazem o serviço que lhes é inerente – não o fazem por delegação do “proprietário”. A necessidade da administração não

deriva simplesmente do fato de o serviço ter assumido dimensões grandes demais para que uma pessoa só dele se encarregue. Administrar uma empresa privada ou entidade pública de prestação de serviços é intrinsecamente diferente de dirigir o que nos pertença, ou de dirigir o exercício da medicina ou o de uma advocacia por si mesmo praticada. [...] (DRUCKER 1984, p. 2).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas encontrou seu espaço e tornou-se primordial à Administração. Dutra (2002) confirma sua importância:

[...] A modernização do sistema de Gestão de Pessoas deve criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento, para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho e para que a empresa e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica. [...] (DUTRA 2002, p.209).

Assim, o sucesso da Administração tem exigido a participação integral dos colaboradores das organizações mediante uma percepção positiva do trabalho. Tal necessidade justifica o surgimento das práticas que geram ao trabalhador Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cujo aspecto também tem total conexão com a motivação dos trabalhadores. Rodrigues (2009) define QVT da seguinte forma:

[...] Entendemos aqui por Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização. [...] (RODRIGUES, 2009, p. 21).

A QVT vem recebendo destaque como forma de resgatar valores humanísticos e ambientais os quais estavam sendo negligenciados ante o avanço tecnológico e com prioridade ao crescimento econômico.

Assim, a evolução das relações entre organizações e seus colaboradores rompeu paradigmas e fez surgir alguns questionamentos e expectativas, tais como: E se não tivéssemos chefes? E se pudéssemos levar os filhos para o trabalho? E se não precisássemos mais ir ao escritório? Tais situações já podem ser testemunhadas nas chamadas Organizações Orgânicas.

Segundo Carvalho (2012) os princípios das Organizações Orgânicas

são os seguintes: O propósito é servir, e não enriquecer os acionistas; A estrutura é formada por times, e não por hierarquias de poder; Ela funciona como um organismo vivo, e não como uma máquina; As pessoas são tratadas como seres humanos, e não como recursos humanos; As pessoas são motivadas por autonomia, e não por dinheiro; O crescimento é natural, e não baseado em planos financeiros; e Os líderes têm paixão, e não uma posição que lhes confere autoridade.

O autor entende que essa filosofia é capaz de gerar um ambiente de felicidade na empresa, de desenvolver compromisso, iniciativa, responsabilidade e criatividade das pessoas.

Tozzi (2014) confirma a evolução destacada por Carvalho (2012) ao citar que:

[...] Esses sonhos de carreira, que sempre foram hipotéticos, já estão se tornando realidade. Mesmo que, para a maioria dos profissionais, essas ideias ainda pareçam devaneios impossíveis de ser aplicados na prática, existe luz no fim do túnel: as companhias começam a mudar e se abrem para inovações que, em primeiro momento, podem até soar como loucura. O cenário se transforma porque existe uma tendência de que as empresas se tornem cada vez mais igualitárias e, conseqüentemente, realizem alguns desejos profundos de seus funcionários. Não por bondade. Mas por causa de uma mudança cultural que faz com que os profissionais adquiram uma postura mais combativa no trabalho, acreditando que tem o direito de ser ouvidos e de ver suas necessidades individuais atendidas (independente do cargo que ocupam), e lutem por isso. [...] (TOZZI, 2014, p.32).

Percebe-se, portanto, que o desenvolvimento da Administração, e da Gestão de Pessoas mais especificamente, tornou-se primordial na construção da identidade das organizações modernas que suportam seu sucesso no gerenciamento do capital humano de maneira justa e competente.

2.2 Comportamento Organizacional

Empresas são feitas de pessoas e para as pessoas. Entender como as pessoas convivem no dia a dia de trabalho e como esse comportamento influencia nos resultados da organização é fundamental. Robbins (2005, p.6) afirma que “o Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o

comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Tal eficácia obriga as organizações a compreenderem os objetivos profissionais, pessoais e financeiros que motivam os colaboradores a se envolverem mais e melhor com suas atividades. Lacombe e Heilborn (2003, p.309) reforçam que a “ênfase é no comportamento das pessoas e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, bem como na forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas visando alcançar esses objetivos”.

Maximiano (2006) completa o que defendem Lacombe e Heilborn (2003), afirmando que:

[...] Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrante de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”. [...] (MAXIMIANO 2006, p.208).

Nesse sentido, fica evidente a inter-relação ente Clima Organizacional e Comportamento Organizacional, já que o primeiro é base para que o segundo se estabeleça.

2.3 Clima Organizacional

O Clima Organizacional é um conceito importante para compreender o quanto o trabalho impacta o comportamento das pessoas, a sua qualidade de vida e o desempenho da empresa.

Saldivia (2006) define Clima Organizacional:

[...] O Clima Organizacional é um conjunto de atitudes ou valores que afeta a forma como os indivíduos se relacionam uns com os outros e com a instituição; ele é medido pela percepção que os funcionários têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da instituição onde eles atuam; é uma avaliação de até que ponto as aspirações dos funcionários estão sendo atendidas pela instituição. O Clima Organizacional está ligado à conjuntura interna

e externa da instituição e é por definição circunstancial [...] (SALDIVIA, 2006, p.33).

A importância dos aspectos em torno do Clima Organizacional é reforçada por Maximiano (2006):

[...] Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas. Tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização. [...] (MAXIMIANO 2006, p.218).

Assim o Clima Organizacional se firma como uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores, e a QVT gerada no trabalho.

Para Bowditch e Buono (2004), talvez um dos esboços mais abrangentes das condições de QVT tenha sido desenvolvido por Richard Walton. Esta definição é baseada em oito dimensões inter-relacionadas que, se tomadas em conjunto, mostram o senso daquilo que frequentemente se entende por QVT:

[...] Compensação justa e adequada; Condições de trabalho seguras e salutaras; Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana; Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento; Integração social na organização de trabalho; Constitucionalismo na organização de trabalho; Espaço do trabalho dentro da vida como um todo; Relevância social da vida no trabalho. [...] (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 206).

As pessoas nas organizações, portanto, vão além das atividades que realizam. Maximiano (2006) afirma que:

[...] Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras de convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos. Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações. [...] (MAXIMIANO 2006, p.219).

Portanto, a gestão correta do Clima Organizacional é um desafio

constante ao gestor, que precisa ter em mãos informações confiáveis para que possa tomar as melhores e mais eficazes decisões.

2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

Avaliar como está o Clima Organizacional de uma empresa se faz necessário para potencializar as boas práticas, corrigir falhas e implantar melhorias. Uma ferramenta eficaz para essa avaliação é a pesquisa.

Segundo Boog e Boog (2013, p.89), “a pesquisa de Clima Organizacional é a ferramenta utilizada para mensurar as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos importantes do relacionamento que têm com a organização onde trabalham”.

Bowditch e Buono (2004, p.33) explicam que “há diversas técnicas e métodos para se obter informações. As quatro técnicas mais frequentemente empregadas são questionários, entrevistas, observação direta e mediações discretas”. Os autores informam ainda que:

[...] Questionários de pesquisa são provavelmente a técnica mais largamente utilizada para a coleta de dados na sociedade contemporânea. [...] esses questionários são o melhor método para se acumular grandes quantidades de dados de opinião pública sobre um grande elenco de questões sociais e políticas. As pesquisas através de questionários são particularmente úteis para o estudo de atitudes, crenças e valores de uma população específica. [...] (BOWDITCH; BUONO, 2004, p.33).

O objetivo principal da pesquisa de Clima Organizacional é o desenvolvimento das organizações por meio de ações preventivas e corretivas obtidas após a pesquisa. Para que haja sucesso na implantação da pesquisa do Clima Organizacional deve-se observar alguns princípios, tal como aponta Boog e Boog (2013, p.89): “Comprometimento; Segurança; Confidencialidade; Participação facultativa; Transparência e ética em todo o processo”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método é a ordem que se impõe aos processos necessários para atingir o resultado esperado. Bervian, Cervo e Da Silva (2007) descrevem a importância desses processos:

[...] Toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir a

menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai orientar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado. Daí o conjunto de processos e etapas de que se serve o método científico. [...] (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007, p.29).

Assim, confirmando a indicação dos autores, a pesquisa ora apresentada teve como objetivo principal identificar a percepção dos colaboradores de uma organização sobre o Clima Organizacional vivenciado, utilizando-se para isso o IPCO, instrumento criado especificamente para esse fim.

Além do levantamento de referencial teórico adequado para o objetivo, a metodologia aplicada na pesquisa teve características descritivas. Conforme Bervian, Cervo e Da Silva (2007), neste tipo de pesquisa, o pesquisador não interfere, ou seja, sua atividade é descrever o objeto de pesquisa para descobrir as características de um fenômeno, se identificando também com a abordagem dedutiva, pois surgiu a partir de deduções de que, avaliar o Clima Organizacional das empresas é algo necessário e importante aos gestores. Segundo Bervian, Cervo e Da Silva (2007) a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais.

A primeira fase da pesquisa culminou na construção do IPCO. Na segunda fase, a pesquisa assumiu características quantitativas, caracterizadas pela aplicação de pesquisa utilizando o questionário junto às equipes de colaboradores de uma rede de supermercados localizada no Sul de Minas Gerais. E, por fim, na terceira fase foram feitos os cálculos dos resultados visando confirmar a eficiência do instrumento.

Nos estudos ora apresentados, optou-se pela construção de um questionário, que foi utilizado como instrumento de pesquisa sobre o Clima Organizacional dominante em uma rede de supermercados.

3.1 Construção e aplicação do IPCO

O IPCO foi desenvolvido a partir da necessidade de identificar o Clima Organizacional percebido pelo colaborador de maneira individual, mas que refletisse a real situação encontrada numa determinada organização.

O instrumento foi construído a partir de três estudos principais que abordaram o mesmo tema, ou temas relacionados, cujos autores são: Carvalho *et al.* (2012), Oliveira (2011) e Pereira (2013), resultando em um questionário com 20 perguntas apresentado no **Quadro 1**:

QUADRO 1 - IPCO: perguntas e seus referenciais teóricos básicos

Perguntas do IPCO	Conceito teórico base	Referências
1 - Em que medida você avalia sua liberdade de expressão para trabalhar?	“Nenhum grupo existe sem comunicação, na qual há transferências de significado entre os seus membros. É pela comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas.”	Limongi-França, (2007, p. 141).
2 - Qual a sua avaliação sobre a igualdade de tratamento entre funcionários?	“Boa parte do relacionamento com os empregados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os seus membros [...] não bastam as boas intenções. As decisões precisam concretizar essas intenções.”	Milkovich e Boudreau (2006, p.474).
3 - Em que medida você possui orgulho da empresa em que você trabalha?	“Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os seus objetivos; são os que vestem a camisa: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.”	Gil (2011, p.44).
4 - Em que medida o seu superior lhe apoia quando você precisa aprender novos serviços, adaptar às novas situações do trabalho ou conquistar apoio de outros setores?	“No contexto organizacional, a maior parte das relações entre executivos e subordinados é baseada no conhecimento. Ambas as partes têm uma longa experiência de trabalhar juntas e sabem exatamente o que esperar uma da outra.”	Robbins (2005, p.279).
5 - Em que medida os seus colegas de trabalho lhe apoiam quando você precisa aprender novos serviços, adaptar às novas situações do trabalho ou conquistar apoio de outros setores?	“As organizações bem-sucedidas precisam de funcionários que façam mais do que seus deveres usuais e apresentem um desempenho que ultrapasse as expectativas. No mundo empresarial dinâmico de hoje, na qual as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é crítica, as organizações precisam de funcionários que adotem um comportamento de “bom cidadão”.”	Robbins (2005, p.22).
6 - Para você, os benefícios concedidos pela empresa são adequados às suas necessidades?	Os impactos das recompensas da organização para seu colaborador afetam várias áreas de sua vida, entre elas: seu poder de compra e capacidade de poupança, sentimento de equidade em relação ao que oferta e o que recebe da organização, reconhecimento e composição das retribuições recebidas, ou seja, pagar salário é uma das formas da organização retribuir ao trabalhador que oferta sua força de trabalho e sua capacidade realizadora.	Maximiano (2014).

Perguntas do IPCO	Conceito teórico base	Referências
7 - Considerando as suas atribuições, você entende que o salário pago a você é justo?	<p>“Os sistemas de pagamento podem ser projetados para atingir um grande número de objetivos, entre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a produtividade e a satisfação do cliente; - Controlar os custos; - Tratar os empregados com justiça; - Atender às exigências legais; - Aperfeiçoar o desempenho individual ou de equipe.” 	Milkovich e Boudreau (2006, p.382).
8 - Em que medida você é respeitado pelo seu superior?	<p>“Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger preferidos favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo.”</p>	Gil (2011, p.210).
9 - Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?	<p>“O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que está em um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele [...]”</p>	Robbins (2005, p.61).
10 - Quanto às regras e normas da empresa, você acredita que elas facilitam o bom desenvolvimento de suas atividades?	<p>“Os membros das equipes bem-sucedidas dedicam bastante esforço e tempo para discutir, moldar e concordar acerca de um propósito que lhes pertença, tanto em termos individuais para cada um de seus membros como coletivamente. Esse propósito comum, quando aceito pela equipe, torna-se equivalente a um mapa celeste para navegação para o capitão do navio, ele oferece direção e orientação sob toda e qualquer condição.”</p>	Robbins (2005, p. 222).
11 - Como você avalia a sua motivação no trabalho?	<p>“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir [...] assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.”</p>	Gil (2011, p. 202).
12 - Você está satisfeito com as condições estruturais (estrutura física, equipamentos, etc.) do seu trabalho?	<p>“Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.”</p>	Robbins (2005, p. 6.)
13 - Você está satisfeito com as chances ofertadas pela empresa para progredir em sua carreira?	<p>“Se, por um lado, a pessoa deve planejar sua carreira e garantir sua competitividade profissional no longo prazo, por outro a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira da pessoa dentro dela, de modo que resulte no próprio desenvolvimento organizacional.”</p>	Limongi-França, (2007, p. 235).

Perguntas do IPCO	Conceito teórico base	Referências
14 - A supervisão lhe prepara para assumir novas responsabilidades e promoções?	“Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.”	Gil (2011, p.121-122).
15 - A sua percepção é de que as promoções são baseadas nas competências das pessoas e não em favoritismo?	“A avaliação de desempenho fornece à administração de recursos humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira.”	Limongi-França, (2007, p. 117).
16 - Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?	“Provavelmente, a maneira mais óbvia de determinar as necessidades de treinamento seja buscando as áreas em que as competências ou capacidades, habilidades e conhecimento das pessoas precisam ser melhoradas para atenderem aos requisitos das funções que ocupam.”	Milkovich e Boudreau, (2006, p. 343).
17 - O quadro de funcionários do seu setor é suficiente para a realização das tarefas?	“O planejamento do quadro de pessoas é uma peça fundamental para a gestão do movimento. É fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos.”	Dutra (2002, p.73).
18 - A sua percepção é de que a empresa investe em qualidade de vida no trabalho?	“No ambiente do trabalho, qualidade de vida, saúde e ergonomia associa-se à ética da condição humana. A atitude ética compreende desde identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal ou informal, o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia-a-dia.”	Limongi-França, (2007, p. 167).
19 - Você se realiza com o trabalho que executa?	“Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.”	Robbins (2005, p. 61).
20 - Você se sente valorizado pela empresa?	Cada indivíduo é a soma de suas heranças genéticas mais as experiências vividas. Apesar de ser único, deseja ser reconhecido, aceito, valorizado pelo outro. Com o outro aprende, mas também ensina. Para o bom desenvolvimento da organização é preciso que haja respeito pelas pessoas, e devem ser vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas, e devem ser tratadas com dignidade.	Robbins (2005).

Para a avaliação dos resultados do questionário, utilizou-se a mesma metodologia proposta por Pereira (2012,2013).

Para cada número de resposta foi atribuído uma escala ampliada de 0 a 100 pontos utilizando dois tipos de escala, normal e invertida, como consta no **Quadro 2**.

QUADRO 2 - Escala ampliada para avaliação das respostas do IPCO

Escala Normal										
Escala Normal (1 a 5)			01	02	03	04	05			
Escala Ampliada (0 a 100)			0	25	50	75	100			
Escala Normal para as Respostas das seguintes Perguntas:										
01	03	04	06	07	08	10	11	14	15	16
Escala Invertida										
Escala Invertida (5 a 1)			05	04	03	02	01			
Escala Ampliada (0 a 100)			0	25	50	75	100			
Escala Invertida para as Respostas das seguintes Perguntas:										
02	05	09	12	13	17	18	19	20		

Fonte: Baseado em Reis Junior (2008)

O IPCO foi aplicado em forma de questionários em cinco filiais de uma rede de supermercados do Sul de Minas Gerais, a qual foi atribuído o nome fictício de Empresa Alfa, de maneira aleatória probabilística, como consta no Plano Amostral apresentado no **Quadro 3**.

QUADRO 3 - Plano Amostral da pesquisa da pesquisa utilizando-se o IPCO

Plano Amostral	
Período de aplicação desta pesquisa com corte transversal	Entre os dias 01 e 17 de outubro de 2014
Número total de colaboradores da Empresa Alfa	719
Organizações participantes da pesquisa	05 filiais da Empresa Alfa
Nº de colaboradores entrevistados - Amostra da Pesquisa	300
Nº de questionários inválidos	19
Amostra necessária	251
Amostra real	281
Erro amostral	Min.2% Máx. 5%
Nível de Confiança Estatística	95%

Fonte: Baseado em Pereira (2012)

Para o cálculo do erro amostral utilizou-se a fórmula proposta por Santos (2014):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde: n: amostra calculada; N: população; Z: variável normal padronizada associada ao nível de confiança; p: verdadeira probabilidade do evento; e: erro amostral.

A desclassificação de 19 questionários aplicados foi necessária para preservar a qualidade da pesquisa e utilizou os seguintes critérios de eliminação: rasuras, respostas em duplicidade e questionários incompletos.

Para a análise dos resultados foram utilizados os valores comparativos propostos pela metodologia de Pereira (2013), como mostra o **Quadro 4**.

QUADRO 4 - Comparativo do resultado final do IPCO – Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional.

Muito Ruim	Ruim	Nem Bom/ Nem Ruim	Bom	Muito Bom
0 a 22,5	22,6 a 45	45,1 a 55	55,1 a 77,5	77,6 a 100

Fonte: Baseado em Pereira (2013)

A metodologia foi construída para que o processo lógico de pesquisa, cálculo e comparação de resultados predominassem em todas as fases, visando aplicação prática nas mais diversas organizações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da aplicação do IPCO em cinco filiais de uma rede de supermercados do Sul de Minas Gerais e da tabulação dos resultados, obteve-se um resultado final de 52,96 pontos de 100 possíveis para o Clima Organizacional, indicando, segundo a metodologia de Pereira (2013), que o Clima Organizacional da Empresa Alfa não é bom, e nem ruim.

O **Quadro 5** e a **Figura 1** apresentam os focos investigados em cada pergunta do IPCO, bem como a pontuação média obtida em cada um dos quesitos investigados.

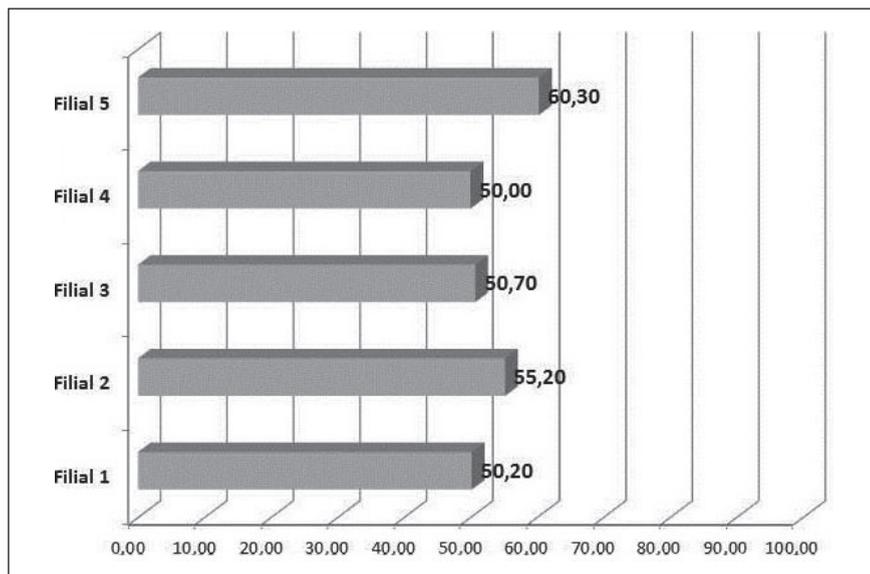
QUADRO 5 - Quesitos do Clima Organizacional investigados pelo IPCO na Empresa Alfa e suas respectivas pontuações

Foco de cada pergunta do IPCO	Pontuação final da pesquisa
1 - Liberdade de expressão	51,33
2 - Igualdade de tratamento	52,67
3 - Orgulho pela empresa	55,43
4 - Apoio ofertado pelo superior	65,93
5 - Apoio de colegas	62,10
6 - Satisfação com benefícios	43,06
7 - Percepção sobre justiça salarial	37,28
8 - Respeito ofertado pelo superior	75,80
9 - Satisfação geral com o trabalho	56,49
10 - Se regras e normas são favoráveis ao trabalho	51,07
11 - Motivação	52,67
12 - Satisfação com a estrutura	44,75
13 - Satisfação com as oportunidades	54,98
14 - Desenvolvimento profissional ofertado pelo líder	43,24
15 - Critérios das promoções com base em competências	54,63
16 - Treinamentos ofertados	52,94
17 - Quadro de pessoal suficiente para atividades	50,18
18 - Investimento em QVT - Qualidade de Vida no Trabalho	43,15
19 - Sentimento de realização com o trabalho	66,64
20 - Percepção de valorização ofertado pela empresa	44,84
Média Geral	52,96

A avaliação dos resultados revela que, de uma maneira geral, há poucas variações relevantes de resultados entre os pontos investigados, demonstrando, em quase todos os quesitos, uma satisfação mediana, por parte dos colaboradores, com o Clima Organizacional da Empresa Alfa. A pontuação geral média, de 52,96 pontos, comprova tal impressão. Os resultados da pesquisa, obtidos em cada uma das filiais da Empresa Alfa, também demonstram predominância da satisfação regular com o clima vivenciado dentro da Empresa Alfa.

Apesar da proximidade dos resultados, é necessário destacar algumas variáveis, tanto aquelas com potencial positivo como aquelas que merecem uma atenção maior por parte da organização.

FIGURA 1 - Resultados da pesquisa sobre Clima Organizacional realizado na Empresa Alfa individualizado por filial da empresa envolvida na pesquisa



O apoio dos colegas para o aprendizado de novas tarefas, adaptação às novas situações de trabalho ou a novos setores (62,10 pontos), foram percebidos pelos colaboradores como sendo bom, assim como o apoio dos superiores também para essas atividades de adaptação (65,93 pontos). Outro destaque importante, que obteve a maior pontuação – atingindo 75,80 pontos – foi o item que avaliou o quanto o colaborador se sente respeitado pelo seu superior,

As variáveis que atingiram as menores pontuações estão relacionadas a itens que são percebidos pelos colaboradores como fundamentais para a sua permanência e sua motivação para o trabalho. O item “salário justo” alcançou a menor pontuação – 37,28 – que, de acordo com a tabela comparativa, é considerado uma percepção ruim. Os 43,06 pontos de satisfação com os benefícios sociais concedidos pela empresa, reforçam que remuneração mostra-se como ponto fraco da Empresa Alfa, pelo menos, na visão de seus colaboradores.

Avaliando os resultados de cada filial da rede de supermercados Alfa, detectou-se que o destaque positivo foi para a Filial 5, que atingiu uma pontuação geral de 60,30, enquadrando como possuidora de um bom Clima Organizacional. Talvez o pouco tempo de existência da unidade (menos

de um ano de sua inauguração na data da pesquisa) tenha sido um fator influenciador positivo na avaliação do clima pelos colaboradores. Destaque negativo para a Filial 4, com 50,0 pontos, mas há de se considerar que seu resultado foi dentro da média das demais unidades.

Outra análise realizada, e que possui variáveis importantes resultantes da aplicação da pesquisa, foi o perfil socioprofissional dos colaboradores. O **Quadro 6** apresenta os dados gerais sobre o perfil socioprofissional dos entrevistados.

QUADRO 6 - Informações socioprofissionais dos respondentes da pesquisa sobre Clima Organizacional (CO) utilizando o IPCO

Informações socioprofissionais dos respondentes		Total	Percentual	Percepção Média sobre CO	Percepção Ponderada sobre CO
Número de Entrevistados	Entrevistados	281	100%	52,96	52,96
	Total	281	100%		52,96
Cargos/ Setores	Administrativo	29	10,32%	54,05	5,58
	Reposição	65	23,14%	52,48	12,15
	Aux. Loja	14	4,98%	54,82	2,73
	Op. Check Out	42	14,94%	52,38	7,84
	Fiscal de Caixa	09	3,21%	54,44	1,75
	Comercial	04	1,43%	55,63	0,80
	Líder de equipe	34	12,09%	55,85	6,74
	Outros	84	29,89%	51,47	15,37
	Total	281	100%		52,96
Sexo	Masculino	115	40,93%	53,26	21,79
	Feminino	166	59,07%	52,75	31,17
	Total	281	100%		52,96
Estado Civil	Solteiro	187	66,55%	52,69	35,06
	Casado	57	20,28%	54,87	11,13
	Separado	13	4,63%	51,92	2,41
	Viúvo	02	0,71%	61,25	0,42
	Mora junto	19	6,76%	47,76	3,23
	Outro	03	1,07%	65,00	0,71
	Total	281	100%		52,96
Idade em anos	Entre 16 e 25	188	66,90%	51,52	34,47
	Entre 26 e 35	47	16,73%	54,28	9,08
	Entre 36 e 45	26	9,25%	54,38	5,04
	Entre 46 e 55	12	4,27%	62,60	2,66
	Acima 55	08	2,85%	60,00	1,71
	Total	281	100%		52,96

Informações socioprofissionais dos respondentes		Total	Percentual	Percepção Média sobre CO	Percepção Ponderada sobre CO
Tempo de serviço	Menos de 6 meses	28	9,96%	58,79	5,88
	Entre 06 meses e 01 ano	73	25,98%	55,07	14,32
	Entre 01 e 02 anos	65	23,13%	49,92	11,55
	Entre 02 e 05 anos	65	23,13%	49,65	11,48
	Entre 05 e 10 anos	31	11,03%	52,46	5,78
	Acima de 10 anos	19	6,76%	58,75	3,97
	Total	281	100%		52,96
Educação Formal	Ensino Fund. Incomp.	18	6,41%	57,01	3,66
	Ensino Fund. Comp.	29	10,32%	55,13	5,69
	Ensino Médio Incomp.	85	30,25%	52,06	15,75
	Ensino Médio Comp.	110	39,15%	52,84	20,68
	Ensino Superior Incomp	32	11,38%	51,48	5,85
	Ensino Superior Comp.	07	2,49%	53,04	1,33
	Total	281	100%		52,96

A análise dos dados socioprofissionais gerou questões interessantes de serem observadas. O estado civil dos respondentes mostrou diferenças relevantes nos resultados. Os colaboradores que declararam morar junto com um companheiro ou companheira apresentaram uma percepção sobre o clima bem menor do que os viúvos, sendo: 47,76 pontos para os primeiros, e 61,25 para os segundos.

Outro dado interessante é que a idade dos colaboradores mostrou-se como relevante na avaliação do Clima Organizacional da Empresa Alfa, a saber: colaboradores com idade entre 46 e 55 anos: 62,60 pontos, resultado maior do que o apontado pelos que possuem idade entre 16 e 25 anos: 51,52 pontos.

Já o tempo de serviço mostrou oscilação de resultados, mas, pouco impactantes, variando entre 49,65 pontos (entre 02 e 05 anos de empresa) e 58,79 (menos de 06 meses de empresa), apresentando, contudo, que o tempo maior de empresa tende a fazer com que o colaborador avalie mais negativamente o Clima Organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado neste artigo acadêmico, o objetivo principal de construir um instrumento de mensuração de Clima Organizacional com viés em Gestão de Pessoas foi atingido. Os resultados obtidos através de dados estatísticos e gráficos geraram importantes fontes de análise para a Empresa

Alfa, que poderá tomar decisões suportadas por informações confiáveis sobre a realidade interna percebida pelos seus colaboradores.

Mesmo porque, a metodologia aplicada priorizou investigar pontos relevantes do Clima Organizacional os quais se firmaram como alvo das decisões dos gestores das organizações em torno das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, essenciais para que uma relação produtiva e saudável se estabeleça entre a organização e seus colaboradores.

A partir da pesquisa, apresenta-se, ao mundo acadêmico e empresarial, uma nova ferramenta de investigação sobre Clima Organizacional, pensada para a realidade dos gestores, tendo em vista que as ferramentas mais comuns encontradas para estes fins priorizam aspectos psicológicos dos colaboradores que, apesar de serem de extrema importância, não foram objetos dos estudos ora apresentados.

O levantamento bibliográfico gerou bases importantes para a construção do IPCO e do método de cálculo utilizado pelos autores, confirmando conceitos e tendências contemporâneos da Gestão de Pessoas.

Certamente que a pesquisa não encerra outras possibilidades de estudos, especialmente por não abordar todas as variáveis que influenciam o Clima Organizacional. Contudo, ousou agregar um pouco mais de conhecimentos sobre tão importante assunto para gestores, colaboradores, organizações e sociedade em geral que, de uma forma ou outra, são impactados pelo mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; DASILVA, R.. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BOOG, G. G.; BOOG, M.. **Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

BOUDREAU, G. T., MILKOVICH, J. W.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

CARVALHO, J. R. *et al.* **Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. 2012. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em abril de 2014.

CARVALHO, R.. **Organizações Orgânicas**: Um guia para revolucionar a gestão e liderar as equipes do século XXI. São Paulo: Nova Letra, 2012.

DRUCKER, P. F.. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage Learning, 1984.

DUTRA, J. S.. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

KWASNICKA, E. L.. **Teoria Geral da Administração**: Uma Síntese. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G.. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos e Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M. C. F.. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M (org). **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. citado por ANDRADE, S. M. **Percepção de justiça distributiva no Clima Organizacional**: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Recursos Humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.. **Administração de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. A.. **Clima Organizacional**: Um estudo de caso com funcionários do centro livre de artes CLA/GO. 2011. 47p. Monografia (Graduação). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

PEREIRA, A. P.. **Guia para pesquisa do Clima Organizacional**. agosto de 2013. Disponível em <<http://revistaatitude.com.br/site/recursos-humanos/guia-para-pesquisa-do-clima-organizacional/>> Acesso em abril de 2014.

PEREIRA, A. P.. **Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais. 2012. 211p. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE. São João da Boa Vista, SP, 2012.

REIS JUNIOR, D. R.. **Qualidade de Vida no Trabalho**: construção e validação do questionário QWLQ-78. 2008. 114p. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal

do Paraná, Departamento de pós-graduação, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, Ponta Grossa – PR, 2008.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V.. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 12ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SALDIVIA, M. E. T.. **A relação causal entre comprometimento e desempenho**: um estudo em Centros de Pesquisa. 2006. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear - Materiais). Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SANTOS, G. E. O.. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>> Acesso em setentembro de 2014.

TOZZI, E.. Vamos acabar com os chefes. **Você S/A**, São Paulo, v.17, nº4, edição 191, p. 32-43, abril 2014.