



# Clima Organizacional

Autora

Elen Gongora Moreira

M838 Moreira, Elen Gongora. / Clima Organizacional. / Elen Gongora  
Moreira. — Curitiba : IESDE Brasil S.A. ,  
2008.  
132 p.

ISBN: 978-85-7638-948-4

1. Comportamento organizacional. 2. Clima organizacional. 3.  
Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. 5.  
Satisfação no trabalho. I. Título.

CDD 658.3



*Ad Maiora Semper!*

*Todos os direitos reservados.*

IESDE Brasil S.A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482 • Batel

80730-200 • Curitiba • PR

[www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

# Sumário

## O ambiente organizacional e as constantes mudanças | 7

Mudanças e a complexidade do mundo do trabalho | 8

O significado do trabalho | 10

Competências humanas necessárias ao ambiente de trabalho em constante transformação | 11

Comportamento cooperador no ambiente de trabalho | 12

## Gestão do clima organizacional | 19

O conceito de clima organizacional | 19

O conceito de cultura organizacional | 22

Inter-relação entre clima e cultura organizacional | 24

Como as mudanças podem afetar o clima e a cultura organizacional | 24

## Diagnóstico organizacional | 29

Desenvolvimento organizacional | 29

Definição de diagnóstico organizacional | 31

Pesquisa de clima organizacional | 34

A importância da pesquisa de clima organizacional  
para a elaboração do diagnóstico organizacional | 36

## Modelos de diagnóstico de clima e cultura organizacional | 39

Diagnóstico organizacional: análise do comportamento humano nas organizações | 39

## Pesquisa de clima organizacional | 51

Por que medir o clima organizacional? | 52

Etapas da pesquisa de clima | 53

Cuidados na elaboração dos instrumentos para coleta de dados | 57

Aplicação do questionário | 58

## Tabulação dos dados e análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional | 63

Validação do instrumento de pesquisa | 63

Parametrização | 64

Tabulação | 65

Algumas considerações sobre o uso da estatística na tabulação | 68

Relatório de pesquisa de clima organizacional | 68  
Divulgação | 71

## A importância do *feedback* na pesquisa de clima organizacional | 75

Introdução | 75

*Feedback* | 77

Por que é difícil dar *feedback*? | 82

Por que é difícil receber *feedback*? | 83

Como apresentar os resultados das pesquisas de clima organizacional? | 83

## A comunicação no ambiente de trabalho | 87

Introdução | 87

O processo de comunicação | 88

Comunicação interpessoal | 90

Bases da comunicação interpessoal | 91

Barreiras na comunicação | 93

## Assertividade no ambiente de trabalho | 97

Introdução | 97

Entendendo a assertividade | 98

Assertividade no trabalho | 99

Assertividade e *feedback* no trabalho | 101

Assertividade e clima organizacional | 102

## Plano de ação estratégico em Gestão de Pessoas | 107

Introdução | 107

Ação estratégica para Gestão de Pessoas | 108

O que algumas empresas estão fazendo a partir  
dos resultados da pesquisa de clima organizacional? | 110

Gabarito | 119

Referências | 125

Anotações | 131

# Apresentação

*Sobrevivência. Talvez seja essa a palavra que resume a principal nota comportamental sobre o trabalho. O trabalho é uma das muitas práticas que, garantindo a vida de um grupo, perpetua-se com ele. Quando se fala em trabalho humano tende-se a pensar em formas organizadas de agir sobre o mundo, transformando-o. E como lidar com as constantes transformações do mundo do trabalho? Como gerir de maneira estratégica as condições envolvidas com o processo produtivo para que este torne algo não meramente voltado para a lucratividade organizacional, mas também para o bem-estar do homem no trabalho?*

*Pensando nessas questões, é que este livro foi escrito. Seu principal objetivo é fornecer tecnologia aos profissionais da área de Gestão de Pessoas para que possam conduzir uma pesquisa diagnóstica eficaz, onde seja possível não apenas identificar as discrepâncias de desempenho existentes no ambiente de trabalho, mas também intervir sobre elas de forma estratégica.*

*Para isso, o livro foi construído abordando-se os seguintes temas: o ambiente organizacional e as constantes mudanças; a gestão do clima organizacional; o diagnóstico organizacional; os modelos de diagnóstico de clima organizacional; a condução de pesquisa de clima organizacional; a tabulação dos dados e a análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional; a importância do *feedback* na pesquisa de clima organizacional; a comunicação como ferramenta de aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho; a assertividade no ambiente de trabalho e os planos de ação estratégica.*

*Espero que o livro forneça subsídio ao leitor sobre como diagnosticar de forma efetiva o clima organizacional e como elaborar ações estratégicas alinhadas à realidade da empresa pesquisada.*

*Boa leitura!*



# O ambiente organizacional e as constantes mudanças

Elen Gongora Moreira\*

Hoje em dia, gostar de mudança, de tumulto e até do caos é um pré-requisito para a sobrevivência, para não falar do sucesso.

*T. J. Peters*

De acordo com o dicionário Houaiss, mudança (2007) significa transformação decorrente de certos fenômenos ou, ainda, ato ou efeito de mudar. Mudar, por sua vez, significa recombinação, apresentar-se de modo diferente. Partindo-se da premissa da evolução, este capítulo tem por objetivo discutir a complexidade do mundo organizacional, bem como suas constantes transformações e como elas podem afetar o comportamento humano no contexto de trabalho.

Para Coelho (2006), as mudanças ocorrem rapidamente em vários setores do mundo. O setor em que se observa mais diretamente a questão relacionada às mudanças é o da tecnologia, porém as mudanças também estão presentes na economia, na medicina, nos serviços, nos produtos, enfim, em todos os lugares.

Para Bennis (*apud* MELLO, 1978, p. 39)

[...] o mundo se altera enquanto caminhamos nele, de maneira que os anos da vida de um homem hoje não testemunhem mais apenas um pequeno crescimento ou rearranjo do que ele aprendeu na infância, mas de uma grande revolução.

Pode-se dizer, então, que evoluir implica em mudar. No entanto, é importante deixar claro ao leitor que evoluir ou mudar não é sinônimo de melhorar. Evolução ou mudança implica apenas em uma alteração no estado das coisas.

Chiavenato (2000, p. 24) complementa a definição afirmando que “mudar é passar de um estado para outro”. Assim, a mudança representa uma transformação em algo e está em todas as partes: nas

---

\* Mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (ISAE). Especialista em Psicoterapia na Análise do Comportamento pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Graduada em Psicologia pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina. Docente em cursos de graduação e pós-graduação.

organizações, nas cidades, nas pessoas, nos produtos, nos serviços e em tantas outras coisas. “Toda mudança implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que tanto pode ser gradativa e constante, como rápida e impactante” (CHIAVENATO, 2000, p. 24).

Para Carvalhal e Ferreira (2000, p. 19) “Assim como a diferenciação competitiva em segmentos de alta tecnologia se dá pela adição de valores agregados ao produto também o indivíduo nas organizações se diferencia por ser dotado de um conjunto de habilidades de elevado valor agregado”.

A evolução da administração ao longo do tempo naturalmente gerou mudanças que afetaram e continuam afetando o responder humano no ambiente de trabalho. Conforme aponta Mello (1978), o processo de mudança interna é uma característica do organismo vivo. Quando as mudanças deixam de ocorrer o organismo morre.

Em última análise, entende-se uma organização como um sistema social e, portanto, como um sistema vivo e complexo tendo a mudança como uma característica intrínseca. No ambiente organizacional, as mudanças podem ocorrer tanto no nível organizacional quanto no nível individual e grupal e serão sempre intercambiáveis.

## Mudanças e a complexidade do mundo do trabalho

Coelho (2006) afirma que acompanhar as mudanças tem sido uma tarefa difícil, pois a todo momento as organizações estão buscando informações sobre as mudanças na tecnologia, nos produtos e, principalmente, no hábito dos consumidores.

Sendo assim, as empresas devem estar atentas às mudanças internas e externas à organização. No ambiente interno entende-se que a atualização das máquinas, dos processos, dos colaboradores e as novas instalações afetam as mudanças ocorridas no ambiente externo da organização, ou seja, para acompanhar o mercado externo e a concorrência é preciso pensar internamente, analisar e seguir para a mudança. Já o ambiente externo interfere no andamento da empresa, que deve ficar atenta às mudanças que ocorrem em cada uma dessas variáveis para que possa acompanhar tais alterações (CHIAVENATO, 2000).

As mudanças decorrentes dos fatores externos e de alguns fatores internos da empresa afetam diretamente o comportamento dos trabalhadores, de forma positiva ou negativa. Por exemplo, Luz (2003) afirma que as mudanças ocorridas na economia brasileira na década de 1990 levaram muitas empresas brasileiras à redução do quadro de pessoal e muitos trabalhadores “[...] acabaram agindo com indiferença, não mais ‘vestindo’ a camisa, como faziam antigamente” (LUZ, 2003, p. 7). A variável externa – economia – modificou a maneira de se comportar dos trabalhadores gerando uma mudança de atitude frente às empresas.

Robbins (2000) nos dá uma metáfora interessante para ilustrar a questão da mudança. Segundo o autor, o crescimento de algumas empresas pode ser comparado à ampliação de uma casa. Uma casa pode ficar pequena em função do crescimento de uma família e a princípio a solução resume-se na ampliação de seus cômodos. No entanto, em um determinado momento, a solução inicial acaba por gerar problemas por falta de funcionalidade e não há alternativa se não demolir e construir a casa novamen-

te. Se a casa evoluiu e sua disposição espacial ficou incômoda, não havendo um fluxo natural de um aposento a outro, é hora de começar do “zero”. Para algumas empresas há momentos no processo de mudança que sugerem um recomeçar.

Para Chiavenato (2000), os fatores externos e internos provocam forte pressão sobre a administração das empresas que se vêem obrigadas a agir. E essa ação deve ocorrer de maneira correta. Complementando a metáfora de Robbins (2000) não se pode reconstruir a casa de qualquer forma, ou seja, para Chiavenato (2000), toda mudança deve passar por um planejamento, tendo a fase da análise, da preparação dos integrantes da empresa, da aplicação da mudança e do *feedback* sobre as alterações ocorridas. Esse processo é fundamental para que futuramente essa mudança não traga prejuízos à empresa e, conseqüentemente, ao trabalhador.

Christensen (2000) cita que a capacidade de mudança de uma empresa, bem como o tipo de inovação que pode enfrentar, tem relação com três fatores: seus recursos, seus processos e seus valores. Para o autor, “A mudança pode consistir em observar os processos, saber a que velocidade é possível desenvolver novos produtos ou com que rapidez se pode encontrar novas oportunidades de mercado para novas tecnologias” (CHRISTENSEN, 2000, p. 42).

Quando se fala em valores, necessariamente se fala de pessoas, de comportamento humano e, por conseqüência, de relações de trabalho. Não há processos de mudança sem considerar as pessoas e toda a sua subjetividade e complexidade. Portanto, mudança organizacional sempre envolverá mudança comportamental nas relações de trabalho.

Para Coelho (2006), o sucesso da organização depende dos administradores, se eles acompanham as mudanças ou se estão simplesmente deixando os outros mudarem e ficam parados no tempo. Chiavenato (2000, p. 29) ressalta que “administrar empresas nada mais é hoje do que administrar a mudança”. Por isso, o administrador deverá estar atento para realizar a mudança necessária no momento certo e no setor certo.

Complementando o raciocínio de Coelho (2006) e de Chiavenato (2000) se o sucesso organizacional depende dos administradores então ele está intimamente vinculado à relação homem-trabalho e às transformações ocorridas nesta área. Uma vez que as constantes alterações organizacionais afetam diretamente o mundo do trabalho, o processo de mudança não pode deixar de considerar a inter-relação existente entre a mudança organizacional e a mudança ocorrida no comportamento do trabalhador. A mudança é um processo cíclico, pois se houver alterações na estrutura organizacional isto provavelmente afetará o comportamento do trabalhador. Lembre que a empresa é um sistema vivo, qualquer alteração em uma de suas estruturas afetará a outra, de forma positiva ou negativa.

Heráclito, filósofo grego, cinco séculos antes de Cristo, afirmou que todas as coisas estão em constante processo de mudança. Segundo Heráclito (*apud* VERGARA, 2000, p. 14), “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”.

Para as organizações contemporâneas, lidar com processos de mudanças é uma constante na vida corporativa. Para um gestor de pessoas, diagnosticar os processos e as condições de trabalho são tarefas fundamentais no ambiente em constante transformação. Sem análise não é possível intervir de forma adequada nas discrepâncias de desempenho existentes.

## O significado do trabalho

A palavra trabalho vem do latim *tripalium*, que era um instrumento de tortura. No Império Romano, trabalhar era uma pena imposta em favor de seus senhores, quem não tinha posses trabalhava para sua subsistência. Historicamente, trabalhar foi visto como algo vergonhoso, o que trouxe conseqüências para a compreensão e entendimento do significado do trabalho na atualidade.

Com as transformações sociais que ocorreram ao longo da história, a compreensão sobre a importância e o valor social do trabalho mudou. Hoje a definição de trabalho (2007) pode ser compreendida da seguinte forma:

- :: conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim;
- :: no *hegelianismo*, processo por meio do qual o espírito humano, ao colocar nos objetos externos todas as suas potencialidades subjetivas, descobre e desenvolve plenamente a sua própria realidade;
- :: no *marxismo*, atividade consciente e planejada na qual o ser humano, ao mesmo tempo em que extrai da natureza os bens capazes de satisfazer suas necessidades materiais, cria as bases de sua realidade sociocultural.

A partir das definições trazidas no parágrafo anterior, compreende-se atualmente o trabalho não como algo punitivo, mas sim como uma forma de comportar-se. O conceito de trabalho tem sua definição modificada de algo ruim, penoso, vergonhoso, para algo que insere o homem em seu contexto social, fornecendo a ele uma identidade.

Na categoria identidade, o trabalho insere o homem na sociedade, confere-lhe *status* e posição social, ou seja, cria bases para sua realidade sociocultural. Geralmente, há duas perguntas que costumam ser feitas quando se conhece alguém: Qual o seu nome? e Onde você trabalha? ou O que você faz? Muitas vezes, o sobrenome do indivíduo passa a ser o nome da empresa na qual está empregado, dando-lhe uma identidade social totalmente vinculada à sua atividade profissional.

Se o trabalho tem por objetivo final identificar o indivíduo no âmbito da sociedade, então muitas pessoas são reconhecidas socialmente ou têm suas identidades associadas diretamente à profissão que desempenham e isso pode trazer conseqüências positivas ou negativas para o ser humano. Por exemplo, o fato de o indivíduo perder o emprego pode trazer conseqüências negativas para sua vida, não apenas pela questão financeira, mas também porque ao perder o emprego o indivíduo perde parte de sua identidade, perde o seu “sobrenome”, dificultando assim a sua inserção em círculos sociais.

É importante deixar claro neste ponto que o trabalho não necessariamente está vinculado à categoria emprego. Sabe-se que, desde os tempos mais remotos, o homem trabalha para suprir suas necessidades, associando-se assim trabalho à emprego, que pode ser compreendido como a prestação de serviços de caráter contínuo a um empregador, sob a subordinação mediante recebimento de salário. A noção de trabalho vai além da noção de emprego. Como foi dito anteriormente, trabalhar é transformar os elementos da natureza para satisfazer suas necessidades, portanto, em última análise, a definição de trabalho nos leva a definição de comportamento humano, uma vez que o próprio dicionário Houaiss traz como definição de trabalhar (2007) comportar-se.

Entende-se comportamento como uma relação estabelecida entre um organismo e o seu ambiente (SKINNER, 1953). Para Skinner (1957), os homens agem sobre o mundo e o modificam e, por sua vez, são modificados pelas conseqüências de sua ação. Ou seja, ao modificar o ambiente, o indivíduo também se modifica, pois a noção de comportar-se traz consigo a compreensão de mutação e inter-

relação em que não se procura o começo e o fim, mas sim as variáveis históricas que influenciaram a mudança, bem como as conseqüências que as mantêm.

O comportamento humano é mantido em função das conseqüências envolvidas na relação organismo–ambiente. Se tais conseqüências trouxerem benefícios ao indivíduo, a probabilidade de que ele continue a se comportar da mesma forma que no passado aumenta. Por outro lado, se a conseqüência for punitiva, a probabilidade diminui. É importante deixar claro que punição apenas diminui a probabilidade de ocorrência do comportamento momentaneamente, não produzindo o aprendizado do comportamento esperado.

Por exemplo: o fato de você punir um colaborador pelo mau desempenho não fará com que ele se comporte da maneira esperada, pois se as pessoas não souberem exatamente o que se espera delas é improvável que o seu desempenho atenda às expectativas da empresa (MAGER; PIPE, 2001).

Para Ansaloni e Ésther (2001), o mundo do trabalho é decorrente dos aspectos sociais, econômicos e tecnológicos construídos pela humanidade. No mundo do trabalho, as relações sociais são parte fundamental já que, de acordo com Baum (1999), muito da estimulação necessária ao desenvolvimento humano provém uns dos outros, ou seja, do reforço mútuo.

## Competências humanas necessárias ao ambiente de trabalho em constante transformação

Quais as competências que o trabalhador deve ter no mundo de trabalho atual? Essa não é uma pergunta de resposta fácil e direta. Porém, Robbins (2002) ajuda a respondê-la. Para o autor, um gestor deve desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais. Habilidades técnicas referem-se à aplicação do conhecimento específico da área; habilidades conceituais por sua vez estão relacionadas à capacidade de análise de situações complexas e as habilidades humanas são compreendidas como as envolvidas nos relacionamentos interpessoais.

De acordo com Beffa (2007), as exigências quanto à formação do administrador vêm sendo discutidas em virtude das transformações ocorridas no mundo e, em especial, no trabalho. As mudanças no mundo do trabalho alteram gradativamente as expectativas quanto ao perfil desse profissional, uma vez que a consecução das funções gerenciais e a interpretação da efetividade das habilidades têm se modificado ao longo deste século juntamente com o pensamento administrativo e a ele associada a liderança de pessoas e grupos.

Beffa (2007) cita em seu trabalho que, segundo a pesquisa sobre o perfil e habilidades do administrador proposta pelo Exame Nacional de Cursos realizada pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), os coordenadores do curso de Administração do país, em 1996, definiram o perfil almejado para um administrador como um “generalista-humanista” que decide com ética e responsabilidade, e empreende transformações com competência técnico-científica. Ou seja, uma formação humanística com visão global que habilite o profissional a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente (ANDRADE *apud* BEFFA, 2007).

A globalização do mercado nos últimos anos tem contribuído para uma nova realidade nas organizações, pois as pessoas passaram a ter acesso a informações e a tecnologias em um ritmo cada vez mais acelerado. Hoje, a empresa que deseja se destacar da concorrência precisa contar com profissionais comprometidos com o negócio e isso, por sua vez, só ocorre se a organização tiver uma política de Gestão de Pessoas que valorize o capital humano (DUTRA, 2001).

O mercado de trabalho exige sempre mais qualificação profissional e, em função dessa demanda, as empresas buscam profissionais com competências de caráter definitivo para um bom desempenho da organização (FARIA; BRANDÃO, 2003).

Santos (*apud* FARIA; BRANDÃO, 2003) diz que no início do século passado, com o advento da Administração Científica, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias ao exercício de certas funções, enfocando aspectos operacionais do trabalho e especificações do cargo. Sob essa perspectiva, referiam-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam uma pessoa a exercer certa função.

Dutra (2001) destaca que há uma alteração no perfil exigido das pessoas pelas organizações, hoje se valoriza mais um perfil autônomo e empreendedor do que um obediente e disciplinado.

Para Rabaglio (*apud* FASSULA, 2007) há muita confusão na compreensão do significado de competência. Tal confusão ocorre porque as pessoas entendem que ser competente e ter competência são faces da mesma moeda. Nesse sentido, a autora explica que ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será sempre bom.

Para Beffa (2007), se antes havia uma preocupação com o trabalhador e o impacto que as diferentes gestões organizacionais tinham sobre o seu comportamento, hoje a preocupação desdobra-se como diferencial de sobrevivência da organização.

Diante do exposto anteriormente e retomando a questão inicial: Quais as competências que o trabalhador deve ter no mundo de trabalho atual? Pode-se dizer que, no mundo do trabalho em transformação, as competências essenciais a um colaborador, e principalmente a um gestor de pessoas, vão além da competência técnica, pois estão necessariamente vinculadas às competências voltadas para as habilidades humanas e conceituais, ou seja, é de extrema importância o saber diagnosticar relações de trabalho e não há como conduzir essa análise sem considerar as habilidades interpessoais envolvidas nesse processo.

“O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está intimamente relacionado com as necessidades das organizações em conseguirem funcionários com alto desempenho” (ROBBINS, 2002, p. 1). O autor complementa dizendo que as habilidades técnicas são importantes, porém insuficientes para o sucesso das atividades envolvidas na gestão.

## Comportamento cooperador no ambiente de trabalho

Partindo-se do princípio que as habilidades humanas são fundamentais para a atuação profissional de hoje, fica subentendido que a cooperação também será de extrema importância.

Cooperar (2007) significa contribuir, auxiliar, o que nos remete à noção de julgamento de valor. Skinner (1971) afirma que julgamento de valor não diz respeito a um fato, mas a como alguém se sente

em relação a ele e, nesse sentido, a distinção está entre o objeto e seu efeito como reforçador. Fazer um julgamento de valor, qualificando algo como bom ou mau, é classificá-lo em termos de seus efeitos reforçadores, e a classificação é importante quando os elementos de reforço passam a ser usados por outras pessoas. Skinner (1971) também afirma que uma pessoa não age para o bem alheio por causa de um sentimento de posse, ou se recusa a agir por causa de um sentimento de alienação; seu comportamento depende do controle exercido pelo ambiente social.

Pode-se dizer, então, que um ambiente de trabalho cooperador será aquele em que as condições de trabalho estabelecidas geram os comportamentos esperados.

Dentre as habilidades humanas necessárias atualmente para a Gestão de Pessoas, Robbins (2002) apresenta três conjuntos de papéis:

- :: **Papéis de relacionamento interpessoal**, uma vez que todos os gestores desempenham papel de liderança ou de ligação.
- :: **Papéis de informação**, todo gestor precisa obter informações para que possa conduzir suas atividades e, além de obtê-las, ele também pode desempenhar o papel de transmissor das informações para níveis hierárquicos mais elevados, exercendo assim o papel de intermediador das relações de trabalho existentes na organização.
- :: **Papéis de decisão**, responsável pela representação da organização em negociações importantes.

Pode-se perceber no conjunto de papéis citados por Robbins (2002) que as habilidades humanas estão presentes em todos eles, pois a liderança pode ser compreendida como a capacidade de um gestor de planejar situações de trabalho de tal forma que um grupo ou um indivíduo se comporte de maneira a atingir o alcance de uma meta. Ao se comunicar e decidir, o gestor também estará se relacionando com seus colegas, superiores e subordinados, e a base para o desempenho dessas atividades está no relacionamento interpessoal.

O relacionamento interpessoal pode ser definido como eventos que se verificam em qualquer contexto e que geram alguns questionamentos: Por que as pessoas agem dessa forma? Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

Essas interferências ou reações constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença de outra não fica indiferente a essa situação, pois o processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas. O relacionamento humano nada mais é do que a maior ou menor capacidade do ser humano de conviver e comunicar-se com seus semelhantes. Enfim, as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação entre as pessoas. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas pessoas ou mais, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações cooperativas (MINICUCCI, 2000).

O comportamento cooperador no ambiente de trabalho será fruto das atividades voltadas para as relações humanas e como elas são percebidas pelas pessoas. Se o comportamento é uma relação, não se tem o certo e o errado e sim avaliações das situações compreendidas de maneiras diferentes por cada um de nós.

O comportamento cooperativo está relacionado ao trabalho em grupo uma vez que a definição de grupo, de acordo com Robbins (2002), pode ser compreendida como a interação entre duas ou mais pessoas interdependentes, que se juntam para atingir um propósito em comum. Quando os esforços

individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais, pode-se dizer que há uma equipe.

Complementando as definições de Robbins (2002), entende-se que uma equipe surge a partir de comportamentos de cooperação. Em um mundo organizacional em constante mudança, estabelecer condições de trabalho que favoreçam a cooperação, a empatia e a tomada de decisão baseada na análise de fatos objetivos é o grande desafio para o gestor de pessoas da atualidade. Por isso, é importante deixar claro que, em se tratando de relações humanas, não existe o certo e o errado, existem relações, interações. O poema "Verdade" de Carlos Drummond de Andrade (1998) fornece uma análise interessante a respeito desse ponto.

## Verdade

*Carlos Drummond de Andrade*

A porta da verdade estava aberta  
mas só deixava passar  
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda verdade  
porque a meia pessoa que entrava  
só trazia o perfil da meia verdade.  
E a sua segunda metade  
voltava igualmente com meio perfil  
E os meios perfis não coincidiam.

Arrebentaram a porta. Derrubaram a porta.  
Chegaram ao lugar luminoso  
onde a verdade esplendia seus fogos.  
Era dividida em metades  
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.  
Nenhuma das duas era totalmente bela.  
E carecia optar. Cada um optou  
conforme seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

# Texto complementar

## Mudar ou ficar refém da mudança

(KUGELMEIER, 2007)

As empresas são seres vivos, embutidas em um ambiente vivo e, portanto, estão sujeitas às mudanças não desejadas; assim sendo, têm razão os críticos que questionam as empresas que tendem a perpetuar sua forma de operar.

As empresas no mundo inteiro investem mais de US\$50 bilhões por ano em honorários de “consultores da mudança”. Esse valor responde por apenas um terço do custo total com iniciativas desse tipo. No entanto, as pesquisas indicam que 70% desses esforços ficam significativamente aquém das expectativas (RICHARD PASCALE, em HSM set./out. 2004).

[...] O inesperado sempre causou impacto no ser humano; é mais fácil ficar na chamada zona de conforto, do que enfrentar o novo e se adaptar a ele. Diante das mudanças, as pessoas tendem a mostrar temores e resistências. Isso ocorre, principalmente, quando a transformação organizacional não foi apresentada de forma transparente. O gestor precisa comunicar e praticar o discurso da mudança (*walk the talk*), assim como oferecer direção, incentivo e capacitação para sua equipe. Só assim, as mudanças podem tornar-se a mola propulsora para o desenvolvimento do profissional, o qual, em conjunto com os demais colaboradores, gera os impactos desejados para a empresa como um todo.

A pergunta não é se a mudança é uma realidade a que as pessoas precisam estar atentas ou uma oportunidade para o aperfeiçoamento profissional; os dois aspectos estão implícitos na mudança. Vejamos a questão do posicionamento da empresa frente ao cliente. 80% dos novos produtos ou serviços fracassam, pois não satisfazem às necessidades e às expectativas do cliente.

O sucesso de uma empresa depende da forma como se constrói valor para o cliente, o principal *stakeholder*. O cliente muda suas preferências e seus desejos; conseqüentemente, fica mais difícil descobrir como criar valor para ele. Dessa forma, a mudança empresarial está diretamente ligada à capacidade de, rapidamente, criar valor ao cliente. Ferramentas digitais, como *Customer Relationship Marketing* e *Database Marketing* ajudam a adquirir o máximo de conhecimento sobre os clientes e a transformar esse aprendizado em valor agregado.

Quando as mudanças externas são maiores que a mudança interna, o seu impacto para a empresa torna-se cada vez maior. Se a gente não compreender essa relação, mudar tornar-se-á algo difícil, uma “obrigação”. Contudo, se compreendermos essa relação, perceberemos que há uma oportunidade imperdível lá fora, ou seja, o “convite” para poder fornecer um produto ou serviço de real relevância para o cliente.

O inverso também é válido: se a empresa estiver à frente de mudanças no mercado e você estiver perdendo terreno fique atento, pois há grande probabilidade de você não estar desenvolvendo a competência que os clientes querem e a empresa precisa.

Surge a pergunta – Quem mais lucra com as mudanças: a empresa ou os colaboradores? Se colocarmos na balança a crença de que com uma mudança bem-sucedida, *a priori*, é o cliente que lucra, podemos concluir que, “por tabela”, a empresa ganha e, conseqüentemente, o colaborador; estamos falando de um ganha/ganha/ganha.

Por onde começar? Cabe à alta direção conseguir um comprometimento de todos em torno da aspiração comum de atender, ou melhor, superar as expectativas do cliente. Este mandamento implica em aceitar a mudança como um fenômeno natural. Depois, é preciso criar um plano para enfrentar a mudança. Converse com pessoas que já passaram pelo que você está passando; aproveite o momento para investir em idéias inovadoras e criativas no sentido de contribuir para alcançar os objetivos da mudança; torne-se mais pró-ativo, estabelecendo um propósito ousado, sabendo enfrentar obstáculos e construindo opções que o levem diretamente aos resultados esperados da mudança. Assim, você ganha terreno como um real “Agente de Mudança”.

Exija dos gestores da empresa que eles comuniquem as razões da mudança, reativa ou pró-ativa. Para onde estamos indo? Qual é o resultado esperado? Como cada um pode contribuir com o seu potencial produtivo? Quais as competências e as tarefas necessárias para alcançar o sucesso na mudança?

Cerca de 80% dos fracassos organizacionais devem-se ao hábito da empresa de estar desalinhada com os objetivos da mudança. Aproximadamente 33% dos líderes não estão preparados para apoiar e serem agentes transformadores ou desconhecem os processos necessários para conduzir as pessoas para produzirem os resultados da organização.

Faça-se lembrado para fazer parte de um comitê de mudança ou de uma força tarefa cuja incumbência é executar uma mudança como, por exemplo, o lançamento de um novo produto de real valor agregado para o cliente. Aceite indicadores de desempenho (financeiros, de clientes, de processos e de desempenho) que levam ao resultado desejado da mudança, desde que claramente comunicados pelo gestor.

Mudar é preciso e possível, para conquistar a “medalha de ouro”, antes de se tornar refém da mudança e sofrer “morte súbita”.

## Atividades

1. Discuta a frase de Heráclito, fazendo uma analogia com as organizações contemporâneas e o processo de mudança: “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”.
- 
-





# Gestão do clima organizacional

Este capítulo tem por objetivo compreender os conceitos de clima e cultura organizacional e discutir como as mudanças organizacionais afetam o clima de trabalho. Não se pode abordar o tema clima organizacional sem mencionar o conceito de cultura, porém ambos os termos não se fundem, mas sim se inter-relacionam e são pontos-chave para a realização do diagnóstico organizacional.

De acordo com Robbins (2002), uma cultura organizacional forte por um lado oferece estabilidade à organização e por outro pode se tornar um obstáculo em relação às mudanças. Toda organização tem sua cultura e ela pode influenciar o clima organizacional de forma positiva ou negativa.

## O conceito de clima organizacional

De acordo com Bergamini e Coda (1997), clima origina-se do grego *klima* significando inclinação. Pode-se dizer, então, que clima organizacional relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa.

Toda organização é composta de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida.

O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

No entendimento do conceito de clima organizacional não se pode deixar de citar a pesquisa de Litwin e Stringer (1968).

Os autores definiram seis variáveis fundamentais que compõem o clima organizacional e testaram-nas em uma situação de laboratório, criando três companhias que se empenhariam na produção e

no desenvolvimento de trabalhos similares por um período de duas semanas. Aos altos dirigentes das companhias criadas, que foram escolhidos por seus estilos pessoais de gerência, foram dadas instruções acerca de como as companhias deveriam ser dirigidas.

Uma companhia foi criada dentro de um esquema altamente autoritário, de maneira a estimular o poder. A comunicação era feita por escrito, as funções eram bem definidas, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e pouca oportunidade era dada aos indivíduos para mostrarem algum grau de iniciativa.

Uma segunda companhia foi organizada em moldes democráticos e amigáveis, com maior ênfase nas relações de trabalho calorosas e amigas do que no cumprimento das tarefas ou da organização formal. As pessoas eram encorajadas a falar e a se divertirem, e os problemas interpessoais eram enfrentados em reuniões de grupo realizadas diariamente. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e os encorajava a trazer seus problemas para ele.

A terceira companhia foi planejada para um clima de realização. O presidente formulou objetivos em colaboração com outros executivos, permitindo aos grupos estabelecerem seus próprios procedimentos: estabeleceu um sistema de recompensa baseado na produtividade e, constantemente, comunicava suas expectativas de alto desempenho através da aprovação do bom trabalho. Ele estava interessado em tudo, mas tinha confiança nas decisões de seus próprios funcionários em relação ao próprio trabalho. Afixava relatórios de progresso para que todos vissem toda vez que recebia quaisquer dados sobre vendas e aceitação de um novo produto.

De forma geral, o estudo de Litwin e Stringer (1968) demonstrou que a satisfação no ambiente de trabalho foi alta quando o clima apresentado era o de realização e amigo–democrático, e baixo diante das contingências que favoreciam um clima autoritário. Em termos dos lucros obtidos, o grupo de realização atingiu um total muito superior aos outros dois grupos que foram relativamente iguais.

Ainda segundo a pesquisa de Litwin e Stringer (1968), pode-se concluir que o grupo que vivenciava um clima de realização também completou o experimento com um número maior de produtos desenvolvidos e aceitos do que os outros dois grupos. Em termos de desempenho global, o grupo do clima de realização pareceu muito mais à frente, provavelmente porque encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização na situação de trabalho. Pode-se concluir com a pesquisa que, muitas vezes, a tarefa de criar um clima de realização consiste basicamente em modificar a atitude da administração.

Portanto, para Litwin e Stringer (*apud* SANTOS, 1999, p. 29), o clima organizacional pode ser compreendido como “Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Segundo Chiavenato (1992), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam o seu trabalho. Ele pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. É importante destacar que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

O clima organizacional, na prática, depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe (CHIAVENATO, 1992).

Na literatura encontram-se várias definições para a expressão clima organizacional. Tanguiri (*apud* SANTOS, 1999, p. 28), por sua vez, define o clima organizacional como:

Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento; e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização [...].

De acordo com Andrade (2005) pode-se perceber que os autores citados definem que o clima organizacional deve ser visto como uma soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Continuando a investigação sobre a definição de clima organizacional pode-se encontrar que para Pritchard e Karasick (*apud* SANTOS, 1999, p. 29), em síntese, o clima organizacional:

É uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra: a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) é percebido pelos membros da organização; c) serve como base para interpretar a situação e d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.

Souza (*apud* SANTOS, 1999, p. 32), por sua vez, define clima como:

Um fenômeno resultante da interação da cultura. É a decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois [...]. E, como cada um dos três elementos culturais é formado de diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Nesse ponto pode-se perceber que o autor introduz uma nova variável na definição de clima: a cultura organizacional. Por uma questão de didática, o tema cultura organizacional será abordado mais adiante, ainda neste capítulo.

A pesquisa e o estudo de clima organizacional são uma necessidade para fornecer um diagnóstico geral da empresa e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional. Muitas empresas estão negligenciando o uso dessa importante ferramenta pelo fato do assunto não ser de pesquisa fácil, e de que nem sempre as organizações estão dispostas a colocar em evidência seus procedimentos internos (ANDRADE, 2005).

De acordo com Luz (2003), no conceito de clima organizacional pode-se encontrar três termos fundamentais: satisfação e percepção dos colaboradores e cultura organizacional. O autor esclarece que satisfação, percepção e clima são conceitos relacionáveis, porém devem ser compreendidos em separado devido às suas diferenciações. O estudo do clima organizacional nos remete à satisfação do colaborador, bem como à sua percepção do ambiente organizacional.

Complementando a afirmação de Luz (2003), concorda a afirmação de Chiavenato (1992) ao dizer que o clima organizacional influencia o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sob as quais conseqüências se seguem na decorrência de diferentes ações.

Concluindo, compreende-se que o clima é um indicador da eficácia organizacional que pode ser medido através da pesquisa de clima. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização. Em última análise, ele é um levantamento de opinião que representa a realidade organizacional (BERGAMINI; CODA, 1997).

Chiavenato (1992) relata que existem muitas empresas que procuram medir periodicamente o clima organizacional e os elementos geralmente escolhidos são:

- :: processos de liderança;
- :: forças motivacionais;
- :: comunicações;
- :: processo de interação/influência;
- :: tomada de decisão;
- :: formulação de objetivos;
- :: controles.

## O conceito de cultura organizacional

De acordo com Freitas (1991), o tema cultura organizacional começou a aparecer na literatura no início da década de 1980, e a partir de 1983 é que se pôde perceber uma incidência maior de publicações em geral sobre o assunto.

Para Schein (*apud* FREITAS, 1991, p. 74):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura determina as características principais da sua empresa ou organização, expondo com transparência os códigos formais e informais. Identifica os aspectos que impactam positivamente e os obstáculos ao processo de desenvolvimento no universo empresarial em constante mudança ([www.gruposoma.net/CulturaOrganizacional.html](http://www.gruposoma.net/CulturaOrganizacional.html)).

Jaques (*apud* SANTOS, 2000, p. 32) definiu a cultura como

[...] o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem apreender e assimilar, pelo menos parcialmente, para que possam ser aceitos no contexto da empresa. Cultura nesse sentido cobre uma ampla gama de comportamentos: os métodos de produção; as atitudes em direção à disciplina e punição, os costumes e hábitos do comportamento gerencial; os objetivos da empresa; as formas de condução dos negócios; os métodos de pagamento; os valores colocados nas diferentes modalidades de trabalho.

Ao descrever a cultura, Jaques (*apud* SANTOS, 2000) identificou alguns elementos, tais como: atitudes, costumes, hábitos, valores etc. Freitas (1991) afirma que os elementos mais freqüentemente citados para a compreensão da cultura organizacional são:

- :: **Valores** – definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Entre as empresas há algumas características que são comuns, por exemplo: importância do consumidor, padrão de desempenho, qualidade, inovação.
- :: **Crenças e pressupostos** – aquilo que é tido como verdade na organização, a visão de mundo do grupo que atua em uma determinada empresa.

- :: **Ritos, rituais e cerimônias** – atividades planejadas que têm conseqüências práticas e tornam a organização tangível e coesa. Robbins (2000 e 2002) complementa essa definição dizendo que rituais são as atividades que reforçam os valores da empresa.
- :: **Histórias e mitos** – são narrativas sobre acontecimentos envolvendo os fundadores da empresa.
- :: **Tabus** – podem ser compreendidos como as proibições existentes na organização.
- :: **Heróis** – personagens que incorporam os valores da organização. Por exemplo: Tom Watson da IBM; Henry Ford da Ford.
- :: **Normas** – regras que especificam quais os comportamentos esperados em um determinado ambiente social.
- :: **Processo de comunicação** – muitas organizações ou departamentos utilizam a linguagem como forma de identificar os membros da cultura organizacional.

Deal e Kennedy (*apud* SANTOS, 2000, p. 33) apresentam uma definição de cultura organizacional muito voltada para os elementos apontados por Freitas (1991). Para os autores, cultura organizacional são os “valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo”.

Também é possível encontrar na literatura algumas definições que fazem referência à cultura organizacional como artefato. Os artefatos podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre crenças, valores e pressupostos da organização (SANTOS, 2000, p. 36).

Segundo Santos (2000), são utilizados alguns artefatos como elementos da cultura, tais como: documentos e memorandos organizacionais, arranjos dos espaços físicos, recursos e mobílias usadas no escritório (computador, fax), arquitetura, objetos decorativos, linguagem organizacional, jargões, metáforas, histórias, mitos, celebrações dos chamados “heróis”, sagas, lendas, padrões de vestimenta, e também podem ser compreendidos como artefatos os padrões de comportamentos próprios da organização, tais como: ritos, rituais, normas cerimoniais ou quaisquer outras práticas rotineiras, que através de sua repetição comunicam informações sobre a maneira de fazer as atividades de uma empresa.

De acordo com Andrade (2005), constata-se que há alguns pontos de concordância na definição de cultura organizacional, que são:

- :: a cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento das organizações e de seus membros;
- :: a cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular;
- :: reprimindo, aprovando ou estimulando comportamentos, a cultura organizacional também acaba funcionando como um mecanismo de controle organizacional.

Portanto, a cultura organizacional pode ser compreendida como o comportamento da organização, ou seja, os valores, as normas, os processos, os ideais, a missão e os objetivos existentes na corporação. É a partir dela que se coloca ordem na empresa, é nela que os colaboradores irão se basear para desenvolverem suas normas de conduta e atividades e é através da cultura, também, que se construirá um ambiente de trabalho sadio.

E como se cria a cultura organizacional? Para Robbins (2002), a cultura deriva da filosofia do fundador da empresa que irá influenciar os processos seletivos de seus colaboradores. As ações dos dirigentes, por sua vez, irão interferir no clima geral. Já o processo de socialização do colaborador vai depender do sucesso do processo seletivo que foi influenciado pela filosofia do fundador. A princípio se espera que tenha ocorrido uma avaliação adequada, no processo seletivo, dos valores do recém-contratado e dos valores da empresa.

## Inter-relação entre clima e cultura organizacional

É importante ressaltar que embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais.

Segundo Santos (2000), as pesquisas de clima organizacional “tiram a temperatura” da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado, decorrentes, entre outras, da falta de clareza de objetivos organizacionais, descontentamento com salários, falta de oportunidades para o crescimento profissional e promoções. Tais fatores levantados pela pesquisa de clima organizacional estão diretamente relacionados à noção de cultura. As crenças e expectativas provenientes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização.

A pesquisa de clima organizacional mede a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados. “O clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo; a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo” (SANTOS, 2000, p. 42).

Para Santos (2000, p. 42), “As pesquisas de cultura organizacional estão centradas nas crenças, nos valores e nos pressupostos básicos compartilhados, enquanto as pesquisas de clima procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores do ambiente interno da organização”.

## Como as mudanças podem afetar o clima e a cultura organizacional

Na medida em que surgem novos produtos, novos serviços, novas tecnologias, novas necessidades de mercado, algumas organizações continuam conservadoras em seus aspectos internos, ou seja, continuam com a mesma cultura desde que foram criadas (COELHO, 2006).

Como foi discutido, de forma sintética, a cultura organizacional é constituída pela filosofia dos fundadores da empresa, pelo seu processo seletivo, juntamente com os programas e métodos de socialização organizacional. Para Robbins (2000), uma cultura leva muito tempo para se formar e terá

influência direta sobre o clima de trabalho e, justamente por isso, mudanças na cultura organizacional levam, algumas vezes, anos para serem feitas.

Empresas são uma unidade social e parte da construção de sua cultura deve-se aos valores criados pela própria empresa que, em última análise, são os valores das pessoas que a dirigem. Portanto, uma empresa com uma cultura mais rígida pode ter maior dificuldade ao lidar com as mudanças decorrentes do mundo do trabalho contemporâneo, pois seus colaboradores se mostrarão resistentes à mudança.

Como exemplo de planejamento de mudança cultural pode-se citar o caso da empresa Ford. Após realizar pesquisas de clima organizacional na empresa, o administrador Nasser constatou que a Ford deveria passar por uma mudança cultural e que seria necessário mudar o modo de pensar de cada colaborador. Para isso, ele desenvolveu programas de ensino, já que a única maneira vista por ele para realizar tais modificações era através do aprendizado (WETLAUFER *apud* COELHO, 2006).

Para Coelho (2006), a necessidade de ocorrer uma mudança cultural é mais aparente quando as mudanças externas começam a “sufocar” a empresa e a causar problemas.

A mudança cultural deve ocorrer de maneira delicada, visto que interferirá nas normas, processos, administração, podendo causar impacto nos colaboradores.

No artigo “Retrato de Família”, Druker (*apud* COELHO, 2006) comenta que, ao querer realizar uma mudança em uma empresa familiar, deve-se ter cuidado ao alterar a cultura organizacional, visto que modificar valores familiares torna-se uma tarefa delicada. Adotar a melhor forma de administrar essa mudança passa a ser uma tarefa importante para a liderança, pois assim como em qualquer tipo de mudança, a empresa precisa estar preparada para os problemas que surgirão durante esse processo.

O aumento de empresas de um mesmo setor, os produtos cada vez mais parecidos, os serviços prestados, tudo isso leva as organizações a se preocuparem em buscarem uma vantagem competitiva, visto que fica cada vez mais difícil conquistar novos clientes e fidelizar os atuais.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria (PORTER, 1989, p. 1).

Assim, Porter (1989) explica que a estratégia competitiva é alcançada quando a empresa admite que a concorrência está forte e é necessário buscar inovações, uma cultura de acordo com o que está ocorrendo no momento ou uma boa implementação.

Para Coelho (2006), toda a empresa possui uma cultura organizacional que pode ser utilizada a seu favor, fazendo dela uma estratégia empresarial.

A empresa *Dell* utilizou-se do comprometimento de seus colaboradores como estratégia competitiva, após constatar que “[...] a liderança eficaz e o sucesso de longo prazo estão relacionados à criação de uma cultura corporativa saudável” (FISHER, 2005, p. 126).

Com esse pensamento de que a cultura corporativa podia tornar-se uma vantagem competitiva, a empresa desenvolveu um projeto que consistia na valorização e satisfação de seus colaboradores, dando ao documento gerado por este projeto o nome de “A Alma da *Dell*”, o qual continha todas as informações necessárias para o novo caminho que a empresa iria tomar.

Para Coelho (2006), mudar a visão da empresa ou o seu foco de ação, às vezes também se faz necessário. Ao mudar ou adaptar a visão, missão e foco da empresa, altera-se a cultura organizacional e con-

seqüentemente o clima. A mudança cultural se faz necessária e colocar a cultura como uma vantagem competitiva é interessante, visto que a empresa pode flagrar seus concorrentes despreparados para o novo ambiente em que quer atuar.

Portanto, pode-se dizer que as mudanças ocorridas no mundo afetam diretamente as organizações, que conseqüentemente precisam agir para acompanhar essas mudanças e se destacarem em relação a seus concorrentes. Utilizar a cultura organizacional como uma estratégia competitiva é interessante, visto que as empresas normalmente focam apenas o investimento em novas tecnologias, novos produtos, aumento do ambiente de trabalho, desprezando com isso o potencial que sua cultura tem (COELHO, 2006).

Uma empresa possui sua própria identidade, uma personalidade que a diferencia das outras que atuam no mesmo ramo. Utilizar essa identidade e personalidade a seu favor pode ser um ponto forte e de destaque frente à concorrência.

## Texto complementar

### Cultura organizacional

(COSTA, 2006)

As organizações interagem a todo o momento com o ambiente externo em que estão inseridas, recebendo influências dele e muitas vezes o influenciando, e as pessoas têm papel ativo neste processo interativo. Ao trabalhar de forma reativa ou pró-ativa com os problemas da interação com o ambiente externo ou ao lidar com questões internas, o grupo, através de seu conjunto ou influenciado pelos seus líderes, transforma o sucesso ou o insucesso das suas experiências em pressupostos, que se consolidam e evoluem para princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas, regras etc. É este conjunto de valores, crenças e modo de agir das pessoas que compõem o grupo da organização que chamamos de “cultura organizacional”.

Sour (1998) identifica quatro campos do saber para análise da cultura nas organizações que são:

- :: o saber ideológico que é composto de evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas;
- :: o saber científico que é composto de evidências explicativas, demonstráveis;
- :: o saber artístico que corresponde às expressões estéticas;
- :: o saber técnico, que inclui os procedimentos, regras operatórias, *know-how*.

A força da cultura organizacional é tão grande que passa a ser a mente da organização e se torna uma variável importante que atua nas suas próprias estratégias competitivas. Por isto, podemos dizer que a cultura organizacional leva a empresa a ser ou não competitiva e, assim, está ligada diretamente à sua própria sobrevivência. No processo de condução de mudanças, a cultura da organização deve ser o primeiro elemento a ser observado, atentando-se para todos os seus elementos,

sob a pena das mudanças não surtirem o efeito desejado ou não se realizarem por questões de resistência por parte do grupo componente da organização.

É importante observar que, como interage com o ambiente, a cultura organizacional pode e deve sofrer mutações. [...]

Muitas empresas tidas como de sucesso não reagiram às mudanças do ambiente econômico-político-empresarial e tecnológico e sucumbiram. Por isso é que podemos dizer que sucesso presente ou passado não é garantia de sucesso futuro, justamente em função das próprias dinâmicas internas e externas das organizações. Para facilitar a interação dinâmica da organização com o ambiente externo e trabalhar o seu ambiente interno deve-se atuar na cultura da organização com diversas ações de forma constante:

- :: fazendo com que a sua estrutura organizacional seja sempre atualizada e representativa da necessidade de sobrevivência da empresa no mercado, dos seus valores já internalizados e dos valores que estão sendo implementados/mudados pelas próprias pessoas;
- :: implantando, atualizando, mantendo e melhorando continuamente sistemas de gestão, que a levem a ter diferencial competitivo em relação às suas concorrentes;
- :: treinando as pessoas através de ações permanentes, que pelo próprio conceito de cultura organizacional são o seu veículo e sua razão. Também devem ser aproveitadas algumas “janelas” que se abrem, especialmente aquelas que permitem a diminuição da resistência às mudanças;
- :: na constituição de uma nova empresa, quando a cultura ainda não está formada;
- :: na mudança do quadro diretivo da organização, quando as pessoas estão naturalmente já à espera de mudanças;
- :: quando da mudança de propriedade da empresa, pela mesma razão acima;
- :: quando da inserção de grande número de pessoas na organização, o que gera a entrada de novos valores que irão naturalmente interagir com os demais.

Para se trabalhar a cultura organizacional não se deve esperar as “janelas ocasionais”, embora se deva sempre aproveitá-las, mas atuar dentro das ações permanentes já faladas, numa dinâmica de monitoramento dos ambientes externos e internos e ações tanto reativas como pró-ativas para que a competitividade da organização possa ser a característica maior dela de forma a assegurar sua presença no mercado e mesmo a sua sobrevivência.

## Atividades

1. Assinale **V** para verdadeiro e **F** para falso.
  - ( ) O clima organizacional mapeia o ambiente interno da empresa.
  - ( ) A cultura organizacional influencia no clima organizacional de forma positiva ou negativa.
  - ( ) A cultura de empresa é criada principalmente pelos seus colaboradores.
  - ( ) A mudança organizacional não tem relação com o clima e a cultura da empresa.

2. Por que o estudo do clima da organização é um importante conceito para um gestor?

---

---

---

---

---

3. De acordo com Freitas (1991), cite e explique três elementos importantes para a compreensão da cultura organizacional.

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Qual a função ou propósito da pesquisa de clima organizacional?

---

---

---

---

---

---

---

---

5. De que forma a cultura organizacional pode se tornar uma estratégia competitiva?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Diagnóstico organizacional

O ambiente organizacional é dinâmico e mutável e por isso é fundamental que as mudanças organizacionais sejam planejadas. A administração da mudança envolve uma etapa fundamental que é a do diagnóstico organizacional. Somente a partir de uma análise detalhada sobre as variáveis envolvidas com o processo de mudança é que se poderão implantar estratégias de intervenção efetivas.

Uma das etapas envolvidas no diagnóstico institucional é a realização da pesquisa de clima organizacional. O diagnóstico e a pesquisa de clima podem ser compreendidos como um processo contínuo, composto de atividades interdependentes, ou seja, nunca são conduzidos de forma isolada. Entende-se que o propósito do diagnóstico e da pesquisa de clima organizacional, como o de qualquer outro processo de pesquisa, é adquirir conhecimento a ser repartido e usado em um determinado contexto social, nesse caso específico o ambiente de trabalho. Portanto, os objetivos deste capítulo são:

- :: conceituar diagnóstico organizacional e compará-lo ao processo de pesquisa científica; e
- :: discutir sobre a importância da pesquisa de clima organizacional para a realização do diagnóstico institucional.

## Desenvolvimento organizacional

Para Andrade e Amboni (2007), o desenvolvimento organizacional é uma forma da empresa responder às mudanças e se adaptar melhor às novas exigências do mercado globalizado.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 594), a área de desenvolvimento organizacional surgiu a partir de 1962 com “um complexo de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo as suas potencialidades”.

A proposta da área de desenvolvimento organizacional surgiu da necessidade de se desenvolver não apenas um treinamento adequado, mas também da importância sobre como lidar com as mudanças organizacionais de forma planejada, estabelecendo um padrão de desempenho específico a toda organização (CHIAVENATO, 1997).

O desenvolvimento organizacional é um processo contínuo e realizado em longo prazo. Os três autores citados anteriormente entendem que realizar mudanças organizacionais é uma tarefa comple-

xa e que tais mudanças não devem ser realizadas de forma aleatória, pelo contrário, devem ser planejadas para que sejam eficazes. Por isso, para Andrade e Amboni (2007), um programa de desenvolvimento organizacional deve:

- :: envolver toda a empresa;
- :: valorizar a interação dos subsistemas organizacionais;
- :: ser conduzido com o intuito de estimular o desenvolvimento da organização e da equipe;
- :: proporcionar *feedback* aos participantes do processo;
- :: estar fundamentado na perspectiva contingencial.

Ao se analisar os pontos propostos por Andrade e Amboni (2007), conclui-se que não há como ter sucesso na realização de um programa de desenvolvimento organizacional se a alta gerência não estiver envolvida. Uma empresa é um organismo e suas partes são interdependentes, a ação gerencial afeta o comportamento dos indivíduos e do grupo e vice-versa. Perceba ainda que o objetivo de um programa de desenvolvimento organizacional não é punir os colaboradores que não atingem o desempenho esperado e sim valorizar os que assim o fazem.

No que diz respeito ao item, Robbins (2002) nos ajuda a discutir melhor a questão envolvida com a Teoria Contingencial. Para o autor, a área de comportamento organizacional deve enfatizar as relações de contingências entre os eventos. Uma contingência é uma relação “se ... então” em que a chave para a análise está na descrição dos fatores situacionais envolvidos na relação organismo–ambiente. Em outras palavras, o diagnóstico organizacional deve ser uma análise dos fatores envolvidos com a discrepância de desempenho existente na empresa.

Por exemplo, o que faz com que um indivíduo chegue atrasado todo dia no trabalho, mesmo sendo advertido e sofrendo sanções por parte da empresa? A análise para essa questão deve envolver um olhar para as situações ou contingências relacionadas com o comportamento de chegar atrasado. Todo comportamento é funcional, ou seja, se ele existe é porque há alguma razão para isso. O fato de que eu não consiga analisar adequadamente as contingências envolvidas não significa que elas não existam. Nesse caso, pode ser que para aquele colaborador específico, entrar em contato com algum superior imediato gere sentimentos de ansiedade. Tais sentimentos aparecem devido a uma história com esse superior que em outras ocasiões fez solicitações que o colaborador não tinha conhecimento para cumprir, para esse indivíduo isso era tido como uma situação humilhante, pois ele tinha que pedir ajuda a outros colegas que não se comportavam de maneira solícita. Dadas todas essas situações, a solução encontrada por esse colaborador era chegar atrasado, uma vez que as sanções sofridas por parte da empresa, nesse caso, eram avaliadas como sendo menos piores do que encontrar o superior imediato e correr o risco de passar por todos os problemas novamente.

É importante deixar claro que nem sempre essas escolhas são conscientes, ou seja, nem sempre o indivíduo sabe o que está controlando o seu comportamento. Muitas vezes, o fato de não saber quais são as contingências que controlam o comportamento faz que com ele atribua causas mágicas ou embasadas no conhecimento do senso comum para solucionar os problemas organizacionais vivenciados, como por exemplo “funcionários são preguiçosos, por isso chegam atrasados”.

Robbins (2002) afirma que os seres humanos são diferentes entre si e podem reagir de maneiras diferentes a situações semelhantes. Por exemplo, imagine que você é gerente do departamento de gestão de pessoas de uma empresa e está recebendo muitas queixas dos gerentes de que os colaboradores estão “desmotivados”. Para solucionar o problema, você decide dar uma bonificação a todos. Como você

não quer ser protecionista com ninguém, estabelece que dará uma bonificação de X para todos. Será que a bonificação terá um efeito positivo para todos os colaboradores? Provavelmente não, pois o motivo da “falta de motivação” pode não ser o mesmo para todos os colaboradores. O setor administrativo, por exemplo, tem bons salários e o valor X não agregará muito no que já é recebido. Nesse setor provavelmente há outros problemas que não foram investigados, mas que certamente estão relacionados ao problema em si.

A dificuldade em se analisar contingencialmente ou situacionalmente é que a análise envolve um olhar sobre diversos fatores, não podendo ser uma análise do tipo causa e efeito.

No entanto, como aponta Robbins (2002), isso não significa que não se possam fazer previsões ou dar explicações adequadas sobre o comportamento estudado. De acordo com Skinner (1953), o comportamento humano é complexo, mas isso não quer dizer que não se possa estudá-lo cientificamente.

Um fator importante, e que deve ser levado muito a sério pelos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, é que se deve substituir o uso da intuição pelo estudo sistemático do comportamento humano. O comportamento humano é geralmente previsível desde que sua análise esteja pautada em conclusões e evidências científicas, tais como coleta de dados, sob condições controladas, medidos e interpretados de maneira razoavelmente rigorosa (ROBBINS, 2002).

## Definição de diagnóstico organizacional

E como estabelecer um planejamento adequado para lidar com as queixas ou problemas organizacionais? A resposta está na realização adequada de um processo de diagnóstico organizacional.

Diagnosticar (2007) significa realizar uma descrição minuciosa. Pode-se compreender que o diagnóstico é um estudo planejado de um setor, departamento ou da empresa como um todo. Ele pode ser compreendido como um processo de pesquisa científica, no qual se entende que cada fase se constrói sobre a anterior e deve funcionar como um guia para o pesquisador em relação aos passos a seguir, ou seja, um roteiro das ações a serem desenvolvidas ao longo das etapas de análise e de intervenção.

Levando-se os pontos citados anteriormente para o contexto organizacional, o diagnóstico deve ser algo contínuo, embasado nas análises das etapas anteriores e um guia para as intervenções a serem realizadas no contexto de trabalho. O diagnóstico organizacional não é algo imutável, pois, ao longo da investigação, você pode incorporar novos elementos ao projeto que não foram previstos inicialmente.

## Ciência, pesquisa e diagnóstico organizacional

Como dito anteriormente, o processo de diagnóstico organizacional assemelha-se às etapas do pesquisar. Assim como na pesquisa científica em que, de acordo com Luna (1996, p. 14), se espera que o pesquisador seja um intérprete da realidade pesquisada e que seja capaz de “demonstrar – segundo critérios públicos e convincentes – que o conhecimento que ele produz é digno e relevante teórica e/ou socialmente”, na realização de um diagnóstico organizacional também se espera que o profissional de gestão de pessoas seja capaz de descrever, segundo critérios públicos, as relações entre as variáveis organizacionais e o comportamento individual e grupal.

Da mesma forma que o pesquisador acadêmico, o profissional que atua na área de gestão de pessoas deve ter o mesmo compromisso social para com a empresa e seus colaboradores. Diante de um problema, ele deve primeiramente ter uma “postura científica” em sua atuação enquanto prestador de algum serviço, para que sua análise ou diagnóstico seja fidedigno e que possa de fato levá-lo a um planejamento das mudanças necessárias ao ambiente organizacional.

Para D’Oliveira (1984), fazer pesquisa é uma das etapas do fazer ciência, em que a produção de conhecimento novo seria o ponto-chave. No diagnóstico organizacional, assim como no processo de pesquisa, a produção de um conhecimento novo, ou melhor, a descrição das contingências relacionadas a um problema organizacional é seu ponto crucial. Compreender e descrever claramente as variáveis que estão envolvidas com um “problema” institucional é o que pode ser considerado como produção do “conhecimento novo” produzido pelo profissional que atua na empresa investigada. É justamente essa análise e postura científica diante dos fatos relacionados à área de Ciências Humanas que irá agregar valor às ações da área de gestão de pessoas.

É papel da pesquisa científica (LUNA, 1996):

- :: demonstrar a existência (ou não) de relações entre fenômenos;
- :: descrever as condições sob as quais um fenômeno ocorre.

Fazendo um contra-ponto, pode-se dizer que esses papéis citados por Luna (1996) também são importantes para o profissional que atua com a realização de diagnósticos institucionais.

Em uma pesquisa, assim como no diagnóstico organizacional, você irá observar, construir instrumentos para coletar dados, estabelecer previsões, procurar explicações, testar suas hipóteses e, por fim, divulgar as suas descobertas. A diferença entre o pesquisar de um cientista e o pesquisar de um prestador de serviços reside no controle de algumas situações envolvidas nesse processo e na forma de divulgação realizada. Para D’Oliveira (1984, p. 6),

[...] a pesquisa é fundamental, pois sua característica de ir diretamente de encontro aos fatos, observando de uma maneira sistemática, medindo-os, analisando-os e até alterando-os para verificar hipóteses, é que vai tornar possível prever e controlar os eventos que ele estuda.

No processo de diagnóstico organizacional pode-se dizer que ocorre o mesmo processo relatado por D’Oliveira (1984).

Vamos detalhar melhor esse processo: o departamento de gestão de pessoas numa empresa atua nas mais diversas áreas, como recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação organizacional; avaliação e readaptação funcional; avaliação de desempenho; plano de carreiras, cargos e salários; programas de qualidade de vida no trabalho; saúde ocupacional; remuneração e benefícios, entre outros. Ao olhar para todos os subsistemas da área de gestão de pessoas você pode se questionar: Qual deveria ser a primeira etapa do meu trabalho?

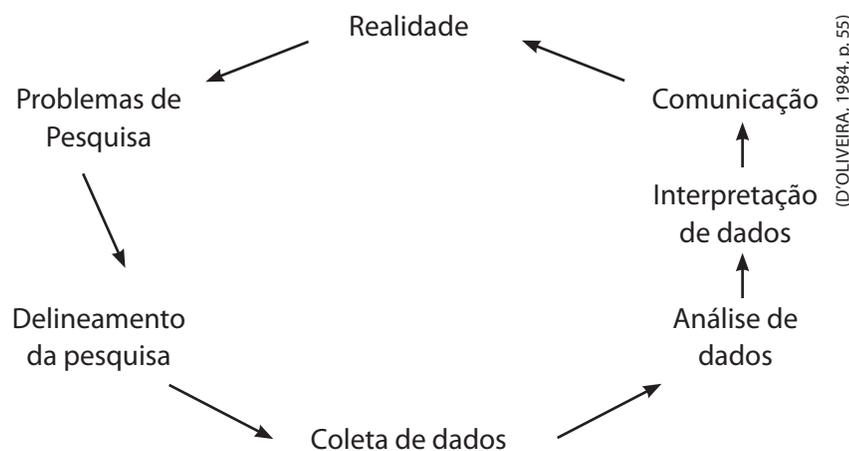
Lembrando que o diagnóstico organizacional é dinâmico e nada mais é do que a realização das etapas do pesquisar, a primeira ação sempre deve ser a realização de um planejamento sobre como obter as informações necessárias para se conduzir uma análise do problema trazido pela empresa. A área de desenvolvimento organizacional não atua aleatoriamente, mas sim de forma planejada e sistemática.

Por exemplo, as etapas básicas de uma pesquisa são: parte-se de um problema trazido pelo “mundo real”; define-se ou descreve-se exatamente qual deve ser o problema investigado; a partir dessa

definição, planeja-se qual a melhor forma de coletar os dados para que o problema possa ser analisado. Posteriormente a coleta de dados, estes são tabulados e analisados e então apresentados à comunidade científica, onde o ciclo pode se iniciar novamente.

No processo de diagnóstico organizacional, as etapas são basicamente as mesmas, pois o profissional estará constantemente formulando questões que precisam de respostas, como num processo de pesquisa. Um ponto importante desse trabalho é que as respostas derivadas dependem muito do que é perguntado e de como é perguntado, exatamente como numa pesquisa. A diferença entre os dois processos reside na forma de publicação dos resultados obtidos e nas contingências que controlam o comportamento do pesquisador e do prestador de serviços.

**Figura 1 – Processo de pesquisa**



Somente ao se realizar um diagnóstico organizacional é que se torna possível compreender quais são as prováveis relações entre as condições antecedentes e conseqüentes do ambiente sobre o comportamento dos indivíduos e do grupo. Exclusivamente após a análise das contingências entre os eventos organizacionais e o comportamento dos indivíduos e dos grupos no ambiente de trabalho é que se poderá planejar adequadamente a intervenção a ser realizada.

## Etapas do diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional deve partir da análise de qual a situação atual da empresa e deve seguir para o seguinte ponto: Qual a situação desejada? A pesquisa diagnóstica deve envolver o planejamento das mudanças necessárias que viabilizarão à empresa ir do ponto atual ao desejado. Para que isso seja possível, é fundamental realizar uma análise dos níveis organizacionais, dos processos e do desempenho dos colaboradores. Os passos a seguir são: definição do problema a ser investigado; análise; alternativas de solução do problema; planejamento estratégico.

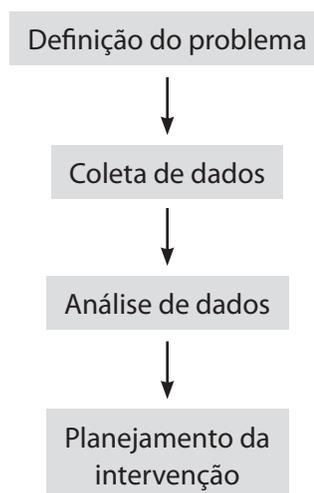
Se o diagnóstico na organização tem por objetivo a identificação e análise das complexas inter-relações entre o indivíduo e o contexto do trabalho, compreendido em nível social, organizacional, grupal e individual, entende-se que o ambiente externo, o ambiente organizacional e as pessoas compõem uma sinergia, com interações e interdependência tão fortes que a abordagem de uma dessas variáveis tem necessariamente que considerar as demais no mesmo nível de importância.

O enfoque do diagnóstico organizacional deve ser preferencialmente preventivo, pois a relação de “qualidade” só poderá ser definida quando o trabalho estiver servindo tanto ao homem, em sua função de sobrevivência, segurança pessoal possibilidade de desenvolvimento e realização profissional, quanto à organização em seu objetivo de produtividade, qualidade e competência para fazer frente ao mercado presente e futuro.

Entende-se que, no nível social, o objetivo é identificar as variáveis sociais que afetam a organização e o indivíduo. Já no nível organizacional, o objetivo é identificar as variáveis organizacionais e seus efeitos nos contornos da organização e no comportamento do homem. Por isso, é fundamental o levantamento do histórico organizacional com sua estrutura de poder e processos técnicos e sociais. No nível grupal, por sua vez, os objetivos são identificar as variáveis setoriais e grupais que influenciam a organização e o indivíduo e, por fim, no nível individual, o importante é identificar as variáveis em nível individual, formal ou informal que afetam a organização.

Resumindo, então, o diagnóstico organizacional envolve as seguintes etapas:

**Figura 2 – Etapas do diagnóstico organizacional**



## Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender melhor a dinâmica organizacional.

Para Barros (2008), toda organização objetiva bons resultados, superar metas, mantendo-se competitiva no mercado globalizado e, para que isso ocorra, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio.

Segundo o autor citado, para se atingir esse objetivo é preciso que o clima organizacional seja acompanhado e avaliado através de pesquisa e diagnóstico de clima organizacional, ferramentas importantes para as organizações que apostam num sistema de gestão participativa.

Atualmente o desafio, colocado às empresas em geral, é investir num clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio. Os aspectos acima ratificam que o clima organizacional é um diferencial competitivo, de que as empresas precisam lançar mão para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna. Esquecemos, infelizmente, de valorizar, dentro das empresas, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio (ELY, 2008).

De acordo com Sorio (2008), as principais contribuições que se pode obter da pesquisa de clima são:

- :: alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- :: promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
- :: integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- :: otimizar a comunicação;
- :: minimizar a burocracia;
- :: identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- :: enfocar o cliente interno e externo;
- :: otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- :: aumentar a produtividade;
- :: diminuir o índice de rotatividade;
- :: criar um ambiente de trabalho seguro;
- :: aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

O estudo do clima permite a identificação de variáveis capazes de subsidiar ações de intervenção e acompanhamento das melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. A gestão do clima leva em conta o fato de que canais de comunicação devem ser ressaltados e valorizados com o intuito de se promover as mudanças necessárias e de se vencer as resistências para a implementação dos padrões de desempenho esperados pela empresa (BARROS, 2008).

Através da pesquisa de clima organizacional, os colaboradores expressam suas opiniões, contribuem para a melhoria no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, fortalecem o crescimento da organização (BARROS, 2008).

Ainda para Barros (2008), o diagnóstico realizado pela pesquisa pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

- :: **Potencializar os processos fortes da organização** – com base na apuração dos pontos fortes da organização, podem-se ter ações específicas para a valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos.
- :: **Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento** – através da identificação de seus pontos críticos, podem-se produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores.
- :: **Obter a sinergia dos colaboradores** – essa atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades, seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Observa-se que a própria participação em pesquisas já promove uma considerável elevação dos níveis de motivação entre os colaboradores.

- :: **Obter a sinergia das lideranças** – a apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação, *feedback* e reorientação das lideranças em torno dos objetivos organizacionais. Além disso, pode propiciar um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível da alta direção, dentre as quais uma possível revitalização do planejamento estratégico, especialmente no que tange à reorientação e à redefinição das diretrizes estratégicas.

## A importância da pesquisa de clima organizacional para a elaboração do diagnóstico organizacional

Mas por que pesquisar o clima organizacional quando se realiza um processo de diagnóstico? Porque, de acordo com Sorio (2008), ao se investigar o clima se cria uma base de informações, identificando-se e compreendendo-se os aspectos positivos e negativos que definirão os planos de ação para melhoria da satisfação profissional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Para Barros (2008), a pesquisa de clima organizacional traz como resultados para as empresas a melhoria da qualidade do clima organizacional; um aumento da sinergia interna e das forças produtivas; o aprimoramento do processo de comunicação interna; um retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais, e a melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna.

Conclui-se, então, que a constante realização da pesquisa de clima organizacional possibilita a tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis no mundo do trabalho contemporâneo.

## Texto complementar

### Noções preconcebidas *versus* evidências substantivas

(ROBBINS, 2002, p. 9)

Vamos supor que você se inscreveu em um curso introdutório de cálculo. No primeiro dia de aula, o professor pede que você escreva em uma folha a resposta para a seguinte questão: “Por que o sinal da segunda derivada é negativo quando a primeira derivada é igual a zero, se a função for côncava abaixo?” É pouco provável que você saiba responder à essa questão. Provavelmente, você

responderia a esse professor alguma coisa como: “Como posso saber isto? É este o motivo pelo qual estou frequentando este curso!”

Agora, mudemos o cenário. Você está em um curso introdutório de comportamento organizacional. No primeiro dia de aula, seu professor pede a você que responda à seguinte pergunta: “Por que os trabalhadores não se sentem mais tão motivados como há trinta anos?” Depois de alguma possível relutância, você começaria a escrever alguma coisa. Não haveria qualquer problema em tentar explicar essa questão da motivação.

Esses cenários exemplificam um dos principais desafios enfrentados no ensino do comportamento organizacional. Você começa um curso desses com diversas *noções preconcebidas* que você aceita como se fossem  *fatos*. Você acredita que já sabe muito sobre o comportamento humano. Isto não ocorre com disciplinas como Cálculo, Física, Química ou até Contabilidade. Assim sendo, ao contrário de muitas outras disciplinas, o estudo do comportamento organizacional não só introduz o aluno a uma ampla série de conceitos e teorias, como também precisa lidar com muitos “fatos” normalmente aceitos sobre o comportamento humano e organizações, que ele adquiriu ao longo dos anos. Alguns exemplos podem ser: “não se ensina truques novos a um cachorro velho”, “empregados felizes são mais produtivos”, “duas cabeças pensam melhor do que uma”, “não importa o que você sabe, mas sim quem você conhece”. Mas esses “fatos” não são necessariamente verdadeiros. Portanto, um dos objetivos de um curso de comportamento organizacional é *substituir* essas noções populares, geralmente aceitas sem muito questionamento, por conclusões com embasamento científico.

## Atividades

1. A partir dos resultados fornecidos pela pesquisa de clima organizacional, o que uma empresa pode fazer?
  - a) Identificar os pontos críticos para implantar programas de melhoria e aperfeiçoamento.
  - b) Obter sinergia dos colaboradores a partir da reflexão de suas tarefas.
  - c) Propiciar um clima favorável ao desenvolvimento de trabalhos com as gerências.
  - d) Todas as alternativas estão corretas.
  
2. Assinale **V** para verdadeiro e **F** para falso.
  - ( ) Os seres humanos são diferentes entre si e podem reagir de maneiras diferentes a situações semelhantes.
  - ( ) A dificuldade em se analisar situacionalmente o comportamento organizacional é que a análise envolve um olhar sobre diversos fatores.
  - ( ) Diagnosticar significa realizar uma descrição minuciosa.
  - ( ) O diagnóstico organizacional é algo imutável.



# Modelos de diagnóstico de clima e cultura organizacional

Partindo-se do pressuposto de que o diagnóstico organizacional é um estudo planejado de um setor ou da empresa como um todo, que ele se assemelha ao processo de pesquisa científica e que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para auxiliar na coleta de dados que compõem o diagnóstico organizacional como um todo, os objetivos deste capítulo são:

- :: apresentar o modelo de diagnóstico organizacional utilizado pela Análise do Comportamento;
- :: discutir tanto as formas de medidas objetivas quanto subjetivas do clima organizacional; e
- :: apresentar as principais abordagens metodológicas para se investigar a cultura organizacional.

## Diagnóstico organizacional: análise do comportamento humano nas organizações

A Análise do Comportamento é uma ciência que busca compreender o comportamento humano em sua relação com o meio ambiente (SKINNER, 1974). A aplicação da Análise do Comportamento às organizações já conta com mais de 30 anos de pesquisas e intervenções e tem sido, em parte, construída a partir do que vem sendo produzido e divulgado em uma área denominada Gestão do Comportamento em Organizações<sup>1</sup>, do inglês *Organizational Behavior Management (OBM)*.

---

<sup>1</sup> Considera-se que a tradução proposta por Simon (1998) torna mais claro o objetivo da área que é desenvolver técnicas e conceitos relacionados à Gestão do Comportamento no ambiente organizacional, embora a expressão tenha sido traduzida, pela primeira vez, por Miguel (1997), como Gerenciamento Comportamental em Organizações.

Nessa área de estudo há alguns procedimentos básicos de trabalho que podem nos auxiliar a compreender a relação do homem com o trabalho, bem como nos auxiliar na elaboração do diagnóstico organizacional, que chamaremos a partir de agora de *pesquisa diagnóstica*.

De acordo com Austin<sup>2</sup> (2006), quando se inicia uma pesquisa diagnóstica devem-se considerar três níveis de análise que são de suma importância para a compreensão dos problemas organizacionais. São eles: o organizacional, o do processo e o do desempenho. Para Rummler e Brache (1995), há diversas formas de se promover melhorias no desempenho a partir da análise desses três níveis.

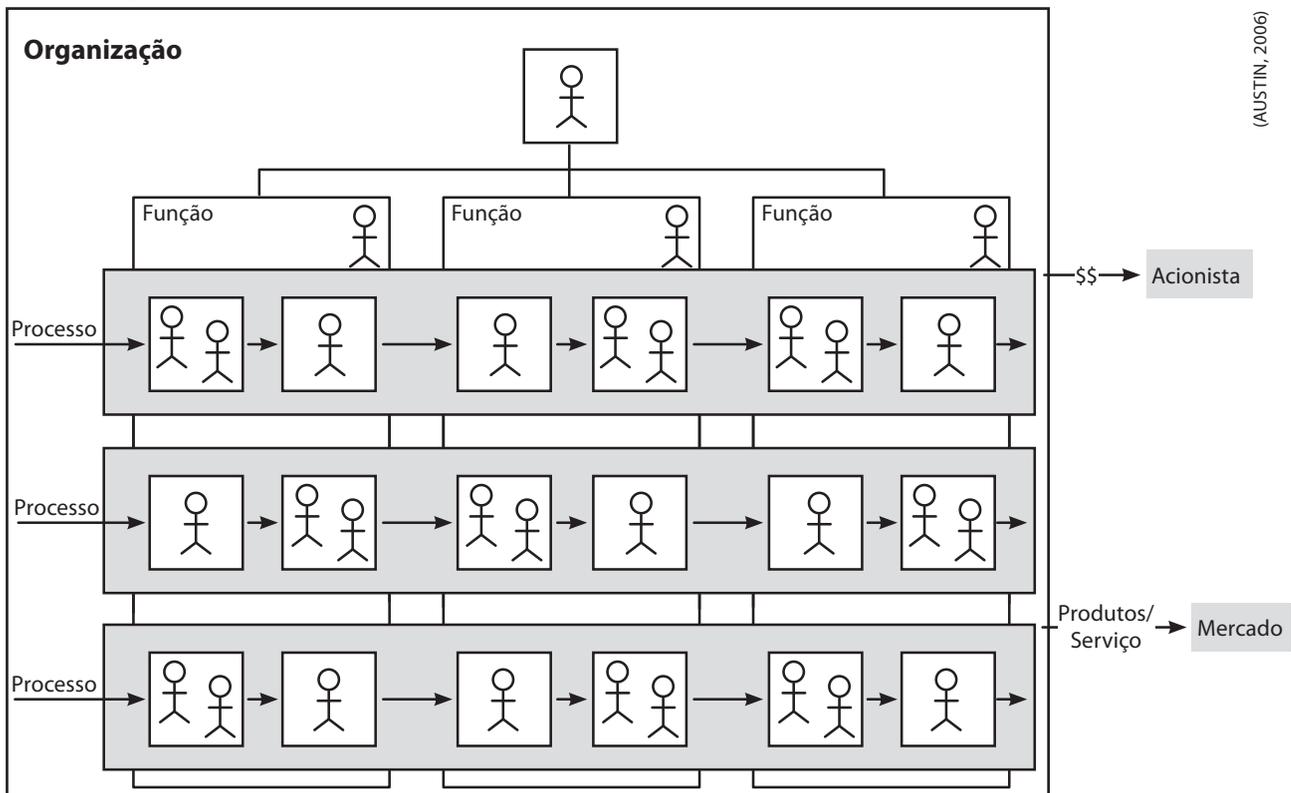
Vejam os mais detalhadamente os três níveis de análise:

Um processo pode ser compreendido como “Uma série de passos designados para produzir um produto ou serviço” (AUSTIN, 2006). Pode-se dizer que os processos são como o trabalho é feito em uma organização e podem ser divididos entre: pessoas, departamentos e a organização como um todo.

Mas por que você deveria olhar para o nível do processo? Porque é impossível analisar problemas relacionados ao desempenho humano no trabalho sem compreender claramente a descrição e análise dos processos que envolvem as funções. Geralmente, os trabalhadores são culpados por problemas em suas funções sobre as quais eles não têm controle, e focar os processos nos fornece uma análise mais completa dos problemas de produção e qualidade (AUSTIN, 2006).

Mas de que forma uma análise do nível do processo pode contribuir para a elaboração do diagnóstico organizacional? E como essa forma de análise se relaciona com a pesquisa de clima organizacional? Vejam a figura 1.

**Figura 1 – Nível do processo**



<sup>2</sup> Informações obtidas por comunicação oral e slides durante a disciplina PSE 5852: Práticas Supervisionadas em Gestão do Comportamento Organizacional, ministrada nos dias 05, 19 e 26 de abril de 2006, no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP).

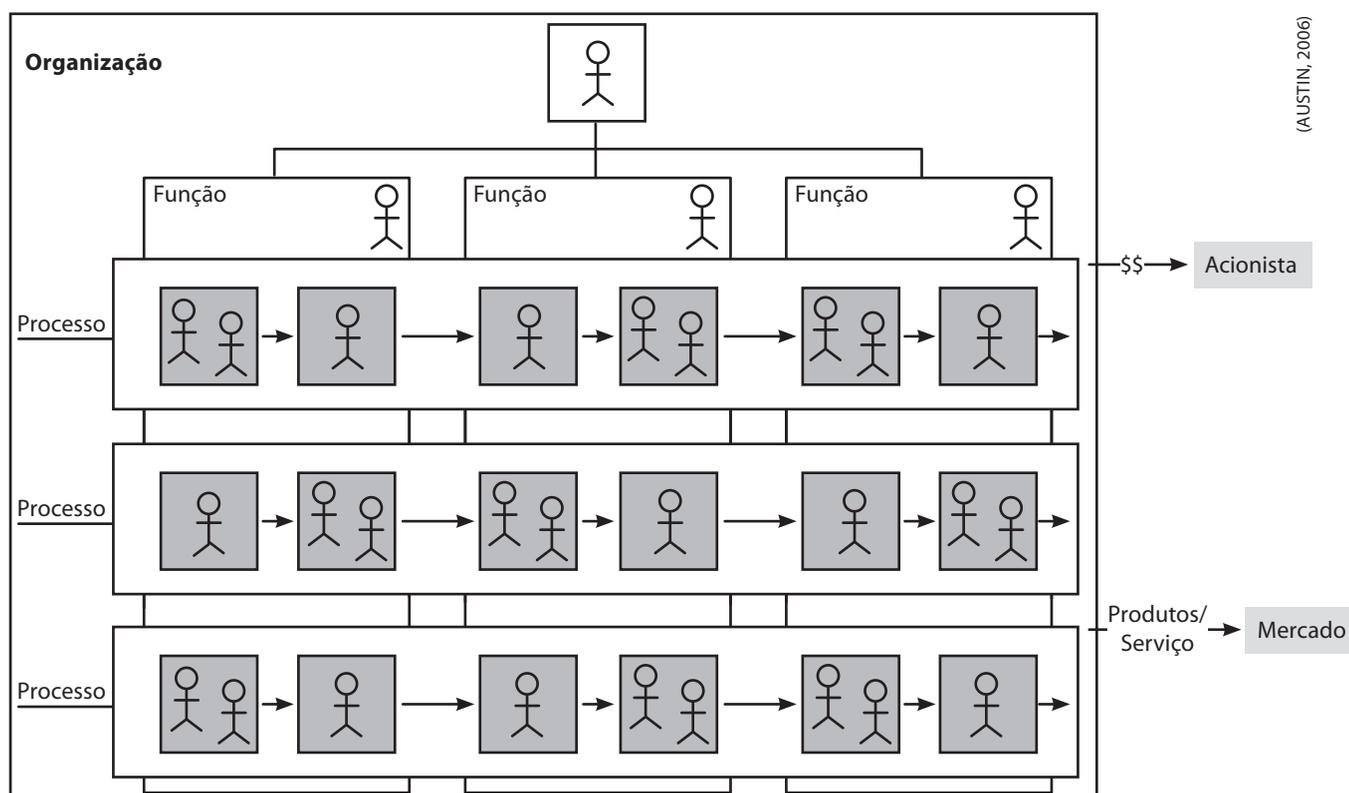
O nível do processo é importante para a elaboração do diagnóstico organizacional, uma vez que estamos analisando as inter-relações do homem com o trabalho.

Para que a análise seja completa, devemos olhar para todos os aspectos envolvidos com essa inter-relação. Para isso, há uma ferramenta bastante importante chamada de *mapas de processo*. Tais mapas representam visualmente os passos do processo de trabalho. Neles há registros desde as atividades mais simples até as extremamente complexas. Nos mapas fica visualmente explícito quando o trabalho é conduzido entre unidades funcionais (vendas, fábrica).

Tais mapas são valiosos porque, a partir deles, podemos analisar os pontos críticos que se relacionam com o clima organizacional, como por exemplo, se há retrabalho ou etapas redundantes. Além disso, eles podem ser usados para determinar metas críticas do processo executado em uma organização como um todo. E ainda auxiliam na identificação das fraquezas, ausências ou componentes desnecessários do processo de trabalho, além de serem uma ferramenta útil para desenvolver novos processos ao eliminar as redundâncias e desconexões (AUSTIN, 2006).

Quando a análise se volta para o nível do desempenho ou do indivíduo, há alguns pontos que precisam ser analisados. Austin (2000) propõe que essa avaliação seja realizada através do método CACE<sup>3</sup>. Esse método é um *checklist* utilizado para diagnosticar problemas de desempenho. Vejamos a figura 2.

**Figura 2 – Nível do desempenho ou do trabalho**



O método CACE propõe que, ao analisar o desempenho humano no trabalho, sejam analisados os seguintes fatores relacionados ao desempenho do indivíduo (AUSTIN, 2000):

<sup>3</sup> Do inglês CAKE: *Consequences; Antecedents; Knowledge & skills; Equipment and efficient processes.*

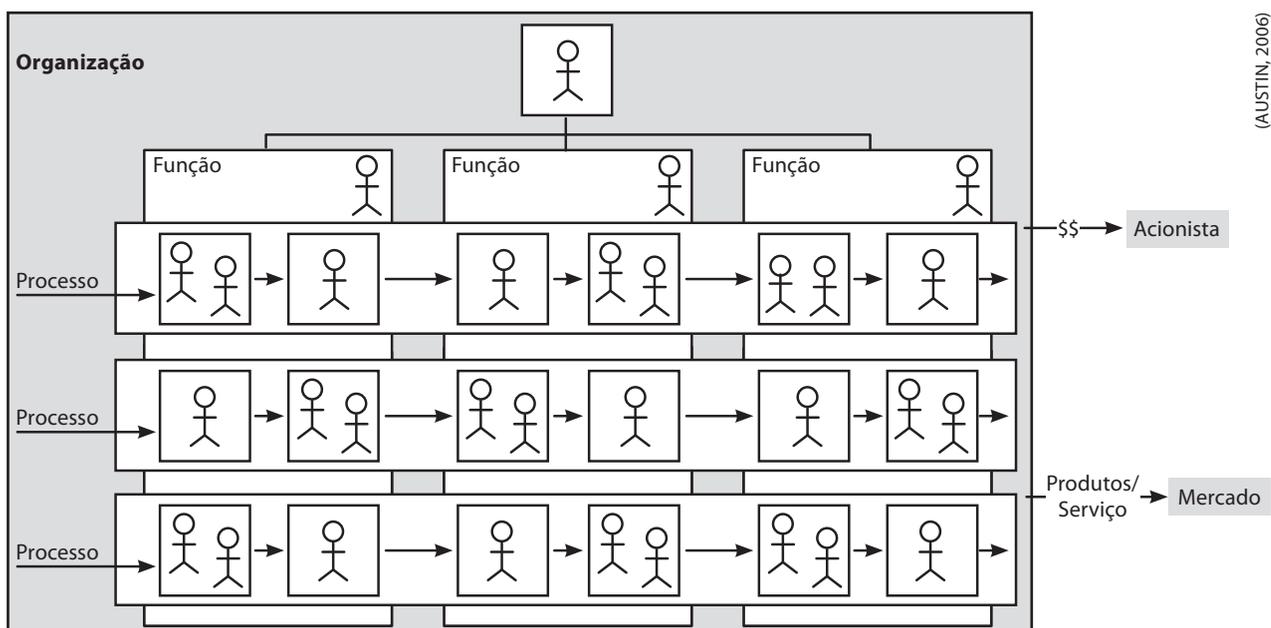
- :: **Conseqüências** – Quais são as conseqüências existentes pelo desempenho do indivíduo no trabalho? Há conseqüências positivas imediatas que favoreçam o desempenho? Elas são frequentes? Como os colaboradores percebem os efeitos de seus desempenhos? Os supervisores fornecem *feedbacks* adequados?
- :: **Antecedentes** – Há estímulos antecedentes que favoreçam o desempenho desejado? O colaborador recebe instrução adequada sobre o que fazer? Há condições ambientais que favorecem o desempenho esperado?
- :: **Conhecimentos e habilidades** – O colaborador pode contar a você o que ele deve fazer e por quê? Os colaboradores receberam treinamento formal ou não, sobre o que fazer antes de iniciarem seus trabalhos? Os colaboradores compreendem as conseqüências do desempenho bom e do ruim? Eles têm as habilidades básicas para desempenhar as tarefas? O colaborador possui as habilidades físicas necessárias para desempenhar a tarefa?
- :: **Equipamentos e processos eficientes** – Para completar a tarefa, o colaborador possui todas as ferramentas e equipamentos necessários? Os equipamentos e ambiente são bem arranjados no sentido físico? Os processos são amplos o suficiente para identificar processos desconexos? O processo é arranjado de maneira lógica, sem repetições desnecessárias? Há obstáculo que impede que o colaborador desempenhe sua tarefa?

De acordo com Austin (2000), somente após análise de todos esses fatores é que se poderão propor soluções adequadas no nível do desempenho humano no trabalho.

E por fim, mas não necessariamente por último, uma vez que a coleta de dados sobre os três níveis de análise pode ser realizada de forma simultânea, temos o nível da organização.

Quando se coleta dados para a elaboração do diagnóstico organizacional não se pode deixar de lado o nível organizacional. Nesse nível, o olhar deve estar voltado para a atuação da empresa como um todo, conforme ilustrado na figura 3.

**Figura 3 – Nível da organização**



Austin (2006) propõe que para se realizar a análise nos três níveis citados anteriormente deve-se obedecer às seguintes etapas:

- :: encontrar a missão da empresa, departamento ou setor;
- :: selecionar os pontos-alvo da intervenção;
- :: desenvolver um sistema de medidas e coleta de dados adequados aos pontos-alvo selecionados;
- :: realizar a análise do problema;
- :: desenvolver, comunicar e implementar a intervenção;
- :: desenvolver e executar um plano de melhoria contínua.

A primeira etapa, então, é a definição da missão. A *missão* é o resultado mais importante produzido pelo trabalho, departamento ou organização. Você pode identificar a missão em três etapas (AUSTIN, 2006):

- :: identificar todos os resultados da empresa;
- :: identificar o resultado mais importante – este é a missão;
- :: verificar a missão contra outros resultados importantes para ter certeza de que eles são secundários.

Lembre que a missão deve estar alinhada à organização como um todo!

A etapa de identificação dos pontos-alvo da intervenção deve vir na seqüência, pois os pontos-alvo podem ser compreendidos como os objetivos da intervenção e devem adicionar valor à organização, contribuindo para a missão do trabalho, departamento ou organização. Pode-se dizer que os pontos-alvo da intervenção são fundamentais porque contribuem para a sobrevivência organizacional melhorando (AUSTIN, 2006):

- :: a saúde física e psicológica dos colaboradores;
- :: a entrega de serviços;
- :: a retenção ou satisfação dos colaboradores.

É importante destacar que os pontos-alvo devem ser um resultado<sup>4</sup> ou um comportamento e ambos devem ser mensuráveis.

Sendo assim, a próxima etapa será desenvolver um sistema de medidas e coleta de dados adequado aos pontos-alvo selecionados. O sistema de medida poder ser qualitativo ou quantitativo. Esse assunto será mais bem discutido mais adiante, ainda neste capítulo.

Após a coleta de dados deve-se realizar a análise do problema e, para isso, a melhor ferramenta é a *análise funcional*. Essa ferramenta basicamente propõe que sejam analisadas as correlações entre o comportamento ou desempenho e as variáveis antecedentes e conseqüentes (AUSTIN, 2006).

Austin (2006) afirma que para a realização da intervenção devemos listar todas as deficiências encontradas durante o diagnóstico organizacional e desenvolver uma proposta de solução para cada pro-

---

<sup>4</sup> Algo produzido pelo indivíduo em função de seu desempenho no trabalho.

blema identificado. É importante que antes de implementar a intervenção, seja comunicado claramente como o trabalho será realizado e, geralmente isso é feito em uma reunião com a diretoria da empresa.

A última etapa desse ciclo será a de análise e intervenção contínua. Para Austin (2006), essa etapa envolve um planejamento detalhado de como a intervenção será mantida ao longo do tempo. O objetivo nesse momento é desenvolver um sistema para manter a solução no local de trabalho.

Assim como em um processo de pesquisa, esse procedimento é cíclico e com etapas interdependentes.

## Medidas e instrumentos

A etapa de coleta de dados é de extrema importância para a condução de uma pesquisa diagnóstica. Dependendo da forma como a coleta de dados for conduzida, podem-se ter dados e resultados que auxiliam ou não na análise dos pontos-alvo da intervenção.

É justamente nessa etapa de coleta de dados que a pesquisa de clima organizacional contribui de forma mais direta. A pesquisa de clima pode ser conduzida através de medidas objetivas e subjetivas, dependendo de que tipo de instrumento de coleta de dados se utilizará.

De acordo com Payne e Pugh (*apud* SANTOS, 1999, p. 34):

*Medidas objetivas* revelam uma medida direta das propriedades organizacionais sem qualquer transformação conceitual. Aqui o indivíduo é somente um informante a respeito dos instrumentos disponíveis, tais como: organogramas, relatórios de desempenho etc. *Medidas subjetivas* revelam uma medida indireta das propriedades organizacionais através de instrumentos que medem a percepção do participante; aqui, o membro é um respondente de afirmações, tais como: os trabalhos nesta organização estão claramente definidos e logicamente estruturados; ou, os empregados daqui estão constantemente sendo checados por violação de regras.

A pesquisa de clima organizacional é feita basicamente por meio de questionários. Segundo Santos (1999), as ferramentas mais utilizadas como base para elaboração das perguntas são:

- :: OCDQ – Escala de Clima Organizacional de Halpin & Croft;
- :: BOCI – Escala de Clima Organizacional de Payne & Pheysey;
- :: ACQ – Escala de Clima Organizacional de Scheneider & Barlett;
- :: OCQ – Escala de Clima Organizacional de Litwin & Stringer;
- :: Kolb – Escala de Clima Organizacional criada por Kolb (baseada nas pesquisas de Litwin & Stringer).

### OCDQ – Escala de Clima Organizacional de Halpin & Croft

De acordo com Santos (1999), essa escala foi desenvolvida para ser aplicada em escolas públicas, depois sofreu revisões para ser empregada em hospitais. Abrange a descrição de oito aspectos: quatro relativas ao subordinado (características do grupo) e quatro referentes ao líder.

Segundo Santos (1999) são 64 questões sobre a organização, cujas respostas são coletadas obedecendo a Escala de Likert<sup>5</sup>:

- :: **Falta de envolvimento** – verifica se o empregado tem entrosamento com as tarefas desenvolvidas pelo grupo (dez questões).
- :: **Rotina** – avalia a sobrecarga do empregado com atividades de rotina (seis questões).
- :: **Moral** – refere-se ao moral do funcionário. Avalia se ele reconhece suas necessidades atendidas e seu sentimento de realização no trabalho (dez questões).
- :: **Amizade** – avalia as relações sociais e de amizade do empregado no âmbito da empresa, independentemente de sua realização no trabalho (sete questões).
- :: **Distância** – esse conjunto de perguntas está relacionado à avaliação que o colaborador faz de seu relacionamento com o superior imediato, ou seja, se o comportamento verbal do superior é coerente com suas ações (nove questões).
- :: **Produção** – avalia a percepção que o colaborador tem de seu supervisor (dez questões).
- :: **Estímulo** – avalia o desejo do supervisor em estimular o empregado a realizar suas tarefas.
- :: **Consideração** – também é uma avaliação do supervisor, dessa vez com relação ao respeito que ele dirige ao empregado como pessoa.

## BOCI – Escala de Clima Organizacional de Payne & Pheysey

De acordo com Santos (1999), o índice de clima organizacional de Payne & Pheysey (BOCI) é uma adaptação de Stern (1970). Payne & Pheysey (*apud* SANTOS, 1999) reconceituaram a escala e as dimensões foram definidas pelas seguintes escalas mostradas no quadro 1.

**Quadro 1 – Dimensões do Índice de Clima Organizacional de Payne & Pheysey**

Título da escala	N.º de itens
<b>I – Escalas de autoridade</b>	
1) Distância do líder	12
2) Questionamento de autoridade	98
3) Igualdade	6
4) Participação do empregado	10
<b>II – Escalas de restrição</b>	
5) Mentalidade aberta	10
6) Controle	11
7) Segurança física	5

(SANTOS, 1999, p. 41. Adaptado)

<sup>5</sup> “Em 1932, Likert propôs uma escala de cinco pontos com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária, de indiferença ou de nulidade, do tipo ‘ótimo’, ‘bom’, ‘regular’, ‘ruim’, ‘péssimo’. Essa escala tornou-se um paradigma da mensuração qualitativa e desde então tem sido largamente aplicada, quer na forma original quer em adaptações para diferentes objetos de estudo” (PEREIRA, 1999, p. 64-65).

Título da escala	N.º de itens
<b>III – Escalas de interesse pelo trabalho</b>	
8) Orientação prática	10
9) Orientação futura	7
10) Orientação técnica	8
11) Orientação intelectual	11
12) Mudança no trabalho	11
13) Orientação para tarefa	9
14) Envolvimento	20
<b>IV – Escalas de relações pessoais</b>	
15) Altruísmo	7
16) Sociabilidade	18
17) Conflito	10
18) Uniformidade	5
<b>V – Escalas de rotina</b>	
19) Orientação para regra	8
20) Eficiência administrativa	20
21) Convencionalidade	14
22) Prontidão para inovar	10
23) Versatilidade do ambiente físico	7
<b>VI – Escalas de comunidade</b>	
24) Orientação para a comunidade	16
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>

### ACQ – Escala de Clima Organizacional de Schneider & Barlett

A escala ACQ foi desenvolvida para uma agência de seguros, sendo composta de seis dimensões ligadas à descrição da estrutura administrativa da empresa. As respostas são dadas em uma escala de 1 a 5 pontos. Também considera dados individuais como idade, formação escolar, tempo de casa, entre outros.

A seis dimensões avaliadas, de acordo com Santos (1999), são:

- :: **Suporte administrativo** – busca aferir o interesse, a colaboração e o relacionamento do supervisor em relação ao subordinado (15 itens).
- :: **Estrutura administrativa** – avalia o uso de recursos técnicos, como orçamento e material de divulgação, e resultados do trabalho de venda (15 itens).
- :: **Preocupação com os empregados** – aspectos relacionados à seleção, à orientação e ao treinamento dos empregados (13 itens).
- :: **Independência** – busca captar a independência do empregado com relação aos controles impostos pela organização (11 itens).

- :: **Conflitos internos** – formação de grupos antagônicos entre os empregados e reações contra a autoridade administrativa da empresa (11 itens).
- :: **Satisfação geral** – avalia a satisfação com o número de encontros sociais organizados pela empresa (15 itens).

### OCQ – Escala de Clima Organizacional de Litwin & Stringer

De acordo com Santos (1999), essa escala é composta por 50 afirmações sobre a empresa, com respostas de quatro pontos, segundo a escala de Likert (concordo sempre, concordo freqüentemente, concordo raramente, discordo). Abrange nove dimensões do clima organizacional:

- :: **Estrutura** – avalia o sentimento do empregado com relação a restrições (regras e regulamentos da empresa); controle por meio de relatórios e ambiente (formal ou descontraído) (oito itens).
- :: **Responsabilidade** – percepção do empregado sobre sua liberdade de realizar o trabalho sem constantes interferências do superior (sete itens).
- :: **Recompensa** – sentimento de ser recompensado pelo bom desempenho no trabalho (seis itens).
- :: **Risco** – avalia a percepção do colaborador sobre a solidez da empresa e sua estabilidade no emprego (cinco itens).
- :: **Calor** – percepção sobre a existência de boas relações interpessoais no ambiente de trabalho (cinco itens).
- :: **Suporte** – sentimento de amparo pelo supervisor e de outros membros do grupo (cinco itens).
- :: **Padrões** – percepção sobre a existência e a importância de objetivos e parâmetros claros para aferição de desempenho (seis itens).
- :: **Conflito** – sentimento de que há espaço para a solução de conflitos por meio do diálogo e troca de opiniões, ainda que divergentes (quatro itens).
- :: **Identidade** – busca captar o sentimento de “pertencimento” do empregado com relação à empresa (quatro itens).

### Escala de Clima Organizacional de Kolb (baseada nas pesquisas de Litwin & Stringer)

Esse instrumento proporciona ao pesquisador a possibilidade de medir como os empregados percebem o clima (real) e como o desejam (ideal). É composto por sete dimensões (SANTOS, 1999):

- :: **Conformidade com as normas** – busca captar o sentimento do empregado com relação a sua liberdade frente aos controles impostos pela organização: regras, procedimentos, diretrizes.
- :: **Responsabilidade** – percepção do empregado sobre a autonomia que a empresa lhe confia para tomar decisões e resolver problemas sem se reportar ao superior em cada etapa.
- :: **Padrões de desempenho** – percepção sobre a ênfase que a empresa deposita no desempenho do empregado, definição e comunicação de objetivos estimulantes e critérios para aferição.
- :: **Recompensas** – avalia o sentimento, por parte do empregado, de que ele é recompensado pelo bom desempenho, e não apenas criticado ou punido.

- :: **Clareza organizacional** – percepção de que empresa é organizada e tem objetivos bem delineados.
- :: **Apoio e calor humano** – percepção do empregado sobre a existência de boas relações interpessoais, existindo apoio mútuo nas equipes de trabalho.
- :: **Liderança** – avalia o grau em que a empresa estimula (e recompensa) os empregados a assumir atitudes e posições de liderança.

Essas são as principais escalas à disposição das empresas, mas não são as únicas. Outros estudiosos da área se dedicaram ao tema e contribuíram para o desenvolvimento e adaptação de instrumentos para os estudos do clima organizacional.

“O cuidado, portanto, com relação a este tipo de decisão deve ser o de sempre procurar levar em conta o problema a ser pesquisado, ou seja, o critério de interesse do pesquisador” (SANTOS, 1999, p. 53).

## Texto complementar

### Treinamento sem diagnóstico, a síndrome de capacitação de raposas

(ALVARÃES, 2006)

Felizmente, venho constatando cada vez menos o que chamo de treinamento “oba-oba”, aquele que é contratado para fazer alguma coisa que não se sabe o que é, para consertar alguma coisa que não se sabe qual é, mas que dará um resultado que se espera que seja bom, embora não se saiba exatamente o que é o bom.

Os profissionais de Recursos Humanos estão se preocupando um pouco mais em analisar a situação atual, fazer levantamentos coerentes, comprometer a diretoria, aplicar uma pesquisa de clima organizacional ou uma ferramenta semelhante, a fim de identificar as causas dos problemas no comportamento e no clima organizacional e definir objetivos quantificados e claros para os programas de treinamento.

Há um esforço grande em aplicar metodologias adequadas, quantificar os dados de maneira útil, mas o que venho constatando ultimamente é a falta de uma competência básica de profissionais de Recursos Humanos: o “*feeling*”, a capacidade de “cheirar algo no ar”, de perceber com o seu sexto sentido que algo está errado, de escutar aquela voz que aparece e desaparece em seu ouvido. Este tipo de competência vai além das metodologias e dos limites da organização e garante a percepção de causas externas à organização, externas ao ambiente do trabalho, intrínsecas ao ser humano que influenciam o seu trabalho e o seu comportamento. O profissional de Recursos Humanos deve buscar a compreensão destes elementos que podem ser causas-primárias de problemas internos à organização e, que se não forem resolvidos ou pelo menos identificados, de nada ou de quase nada adiantará programas de treinamentos, de desenvolvimento, de motivação.

Estas causas-primárias podem estar na situação familiar do funcionário, na perda de um parente, em dificuldades na escola, na separação de um casamento ou até mesmo em sua formação, em suas características pessoais, em seus valores. Vou citar um exemplo. Há alguns meses, um consultor amigo meu foi aplicar um treinamento de três dias de liderança para cerca de dez supervisores e gerentes de uma pequena indústria.

No primeiro dia o consultor falou da comunicação, da correta utilização do tom de voz que devemos ter não somente com os subordinados, mas com todos, da importância de desenvolver o potencial dos funcionários, da metodologia de elogios e críticas do *Gerente Minuto* de Kenneth Blanchard, da filosofia do *Monge e o Executivo* de James Hunter, tudo isto apresentado por dinâmicas, filmes, auto-reflexões, questionários de auto-avaliação e debate, entre todos.

Antes de iniciar o segundo dia, o consultor foi abordado pelo gerente geral da fábrica, que também participava, dizendo que o treinamento não estava atendendo às expectativas. Questionado pelo consultor, dentro da metodologia respeitosa de dar e receber *feedback*, o porquê estas expectativas não estavam sendo atendidas, o gerente, irritado pela sensação de que havia perdido tempo no primeiro dia de treinamento fez o seguinte comentário:

“Nós queremos saber como *liderar de verdade*. Isto não é liderança, isso é romance. Onde já se viu trabalhar o tom de voz com um subordinado? Funcionário é para gritar sim quando for preciso, é assim que a coisa acontece. E esse negócio de desenvolver potencial dos funcionários, de elogiar, isso não existe. Funcionário é para trabalhar, não para ser desenvolvido ou elogiado, nós não temos tempo para isso. O que queremos é que você simule as mesmas situações difíceis que temos durante o trabalho e, em cada uma, você diga o que devemos fazer para que ele faça o trabalho dele sem reclamar e sem argumentar. Alguém aqui – dirigiu o olhar circulante a todos os seus supervisores e gerentes – discorda de mim?”.

Depois de um silêncio fúnebre e algumas robóticas aprovadoras balançadas de cabeça, o consultor virou-se para o gerente de RH da fábrica que acompanhava o debate e disse:

“Não posso atingir às expectativas de sua empresa, desculpe-me”. Virou-se e foi embora. A princípio foi a fuga de uma situação onde ele, o consultor, não sabia como resolver. Na realidade, foi a melhor e mais segura decisão que teve. Ele sabia o que estava fazendo e o porquê o estava fazendo.

Quando um consultor é contratado para desenvolver e aplicar um treinamento deste tipo, ele solicita um diagnóstico da situação atual, para que possa saber que tipo de treinamento, do conteúdo à metodologia, é o mais adequado. Porém, ele não pode em um treinamento comportamental dirigido às técnicas de liderança, por exemplo, ter como atribuição a correção ou sensibilização de valores humanos essenciais para o relacionamento com outras pessoas. Estas características negativas e inadequadas para um ambiente organizacional têm muitas vezes remotas origens. Estão relacionadas à educação familiar, à educação escolar, aos seus grupos de convívio, às suas experiências, aos seus traumas e aos problemas ao longo da vida.

Não é função do treinamento resolver problemas como estes do caso citado. Em três dias de treinamento é impossível sensibilizar as pessoas e corrigir as suas carências de habilidades e respeito ao ser humano e a si mesmo. Seria a desconstrução de costumes e valores de quase uma vida.

Também não é função do Recursos Humanos a correção destes problemas, pois, apesar de freqüentemente ser conduzido por excelentes psicólogos, a organização não é uma clínica. A psico-

logia clínica é diferente e atua em ambientes e momentos diferentes da psicologia organizacional. Mas é função do Recursos Humanos levantar, evidenciar e identificar estes casos e tomar medidas que venham a garantir um adequado clima organizacional, um adequado clima humano. Por isso, a necessidade dos processos de Recursos Humanos serem bem interligados. O recrutamento e a seleção devem “filtrar” estas situações, a avaliação de desempenho deve dar *feedbacks* aos funcionários e subsídios para as decisões de capacitações, de remanejamentos e até de desligamentos. A pesquisa de clima organizacional deve ser uma ferramenta de análise profunda nos problemas nas diversas áreas.

Se estes processos de Recursos Humanos e o *feeling* de seus profissionais não “alinham” o dia-a-dia das pessoas, dos líderes, consertar estas situações em programas de treinamento será o equivalente a querer dar a raposas um treinamento intensivo de convivência pacífica no galinheiro.

## Atividades

1. Quando se inicia uma pesquisa diagnóstica devem-se considerar três níveis de análise. Quais são eles? Faça um breve comentário sobre cada nível.

---

---

---

---

---

2. Por que é importante olhar para o nível do processo quando se realiza uma pesquisa diagnóstica?

---

---

---

---

---

3. Sobre instrumentos e medidas de clima organizacional é correto afirmar que:

- a) a forma como a coleta de dados for conduzida interferirá na análise dos pontos-alvo da intervenção.
- b) a pesquisa de clima organizacional não auxilia na coleta de dados.
- c) a pesquisa de clima é feita pela análise das tarefas do colaborador.
- d) só existe um tipo de escala para se construir questionários para a realização da pesquisa de clima.

# Pesquisa de clima organizacional

Uma empresa somente se mantém no mercado se for competitiva. E competitividade se obtém com investimento em tecnologia, inovação de processos e, principalmente, no capital humano. No que se refere ao capital humano, é fundamental conhecer a opinião dos colaboradores sobre os mais diversos itens que influenciam direta e indiretamente o clima organizacional. A melhor forma de se avaliar o índice de satisfação dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham é através da realização da chamada pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível identificar as necessidades da organização e do quadro de colaboradores. Pode-se dizer que a pesquisa de clima organizacional é um levantamento sistemático das informações envoltas com a satisfação profissional. À medida que se identifica o nível de satisfação ou de insatisfação do quadro funcional e da estrutura organizacional, torna-se possível propor estratégias direcionadas para que se solucione as dificuldades encontradas.

De acordo com Boog (2008a), a lista publicada na revista Exame compara a rentabilidade das maiores empresas com a rentabilidade das melhores. Uma outra lista, publicada na revista Época, compara a rentabilidade das ações das melhores empresas com índice Ibovespa nos últimos anos. De acordo com o autor, os resultados de ambos os estudos mostram que as melhores empresas para se trabalhar, ou seja, aquelas onde há efetiva preocupação e valorização das pessoas, são as mais rentáveis! E a diferença não é pequena, salienta Boog (2008a). Portanto, investir em pessoas não só é bom para os colaboradores, mas também gera resultados para a empresa!

No entanto, é importante deixar claro que conduzir uma pesquisa de clima organizacional é algo altamente complexo e exige conhecimento e cuidados com a construção do questionário que será aplicado, pois um questionário mal construído pode gerar mais problemas do que soluções. Sendo assim, o objetivo deste capítulo é discutir os aspectos relacionados com a elaboração e aplicação de instrumentos para coleta de dados a respeito do clima organizacional.

## Por que medir o clima organizacional?

Para investir no capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é necessário entender seu comportamento dentro da organização, já que o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos – senão o principal – que interferem na construção do clima organizacional.

De acordo com Junqueira e Barreto (2006), as empresas necessitam de colaboradores altamente motivados, focados nas exigências do cliente, na execução da estratégia e na capacidade de “entregar” produtos e serviços. Porém, isso somente se tornará possível se forem utilizados os recursos e instrumentos adequados, capazes de auxiliar na coleta de dados que comporão um diagnóstico correto da situação vivenciada pela empresa, identificando os diferentes níveis de satisfação e comprometimento de seus colaboradores.

Um ponto de extrema importância, segundo as autoras, é que os resultados obtidos através desses instrumentos e recursos devem ser correlacionados com outros resultados da empresa e, como produto final, devem desenhar os planos de ação e auxiliar em sua implantação para as correções necessárias.

As empresas que conhecem detalhadamente o clima organizacional experimentado pelos seus colaboradores têm um relevante diferencial competitivo frente à concorrência. Elas passam a dispor de elementos que subsidiam decisões consistentes em busca de melhorar, qualitativamente e quantitativamente, suas atividades internas e externas, a satisfação de seus colaboradores, os processos e organização das tarefas e, conseqüentemente, seus resultados e posicionamento no mercado.

Por tudo isso, nem é preciso dizer que o acompanhamento e gerenciamento do clima organizacional é parte indissociável do planejamento estratégico organizacional (SORIO, 2005).

E como saber a quantas anda o clima organizacional vivenciado na empresa? A resposta é um tanto quanto óbvia: por meio da pesquisa de clima. Segundo Barros (2005),

[...] o estudo do clima permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado.

Para Junqueira e Barreto (2006), o principal objetivo da pesquisa de clima organizacional é “[...] reunir informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, assim como suas reações e comportamentos a esta percepção”.

Compreende-se que a pesquisa deve mensurar a maneira como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes externos, internos, fornecedores e parceiros, bem como a satisfação dos colaboradores acerca de todo o contexto organizacional que o envolve (JUNQUEIRA; BARRETO, 2006).

Para as autoras, “o clima pode ser acolhedor, caloroso (incluindo os pontos positivos de satisfação), frio (incluindo os pontos negativos de insatisfação) etc”.

Junqueira e Barreto (2006) informam que as principais variáveis a serem investigadas em uma pesquisa de clima organizacional são:

- :: imagem da empresa;
- :: pontos favoráveis e desfavoráveis à gestão da empresa;

- :: processos, sistemas e ferramentas de gestão de pessoas (Recursos Humanos);
- :: grau de satisfação das pessoas;
- :: valores e crenças que geram a identificação dos colaboradores com a organização;
- :: integração e cooperação entre as pessoas, áreas, departamentos, divisões etc.

Após o levantamento dos pontos relacionados ao clima organizacional, o que se deve fazer? Sobre esse assunto, Sorio (2005) destaca que a pesquisa de clima fundamenta ações de intervenção visando promover melhorias no desempenho organizacional, como:

- :: identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores;
- :: otimizar ações gerenciais;
- :: integrar processos e setores funcionais;
- :: melhorar a comunicação;
- :: diminuir a burocracia;
- :: enfocar clientes internos e externos, aumentando sua satisfação;
- :: aumentar a produtividade;
- :: diminuir a rotatividade de trabalhadores e criar um ambiente de trabalho seguro; entre outros.

Resumindo, pode-se dizer que se “a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opinião que caracteriza uma representação da realidade organizacional” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99) então, entende-se que essa percepção da realidade organizacional só se torna possível porque os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional demonstram de forma empírica as percepções que os colaboradores têm da empresa onde atuam. Sendo assim, é de suma importância medir o clima organizacional!

Para Bergamini e Coda (1997), uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa pela definição das variáveis formadoras do conceito, ou seja, quais são os indicadores que devem ser avaliados pela pesquisa. Vejamos de forma mais detalhada as etapas da pesquisa de clima.

## Etapas da pesquisa de clima

De acordo com Luz (2003, p. 49), têm-se 11 etapas para a montagem e aplicação da pesquisa de clima. São elas:

- :: obtenção da aprovação e do apoio da direção da empresa;
- :: planejamento da pesquisa;
- :: definição de variáveis;
- :: montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
- :: parametrização;
- :: divulgação da pesquisa;

- :: aplicação e coleta de dados;
- :: tabulação dos dados;
- :: emissão de relatórios;
- :: divulgação dos resultados;
- :: definição de planos de ação.

Como já foi dito, o gerenciamento do clima organizacional é uma das bases do planejamento estratégico. Seus resultados fornecerão elementos de decisão que terão elevado impacto no futuro da organização. Por isso, quando se decide fazer uma pesquisa com seus colaboradores, é importante que *toda* a alta direção esteja, de fato, comprometida, acreditando e motivando concretamente os empregados a participar.

Esse comprometimento é fundamental para o sucesso do investimento e deve ser claramente demonstrado desde o primeiro momento. Como ação inicial, é importante que a diretoria informe antecipadamente aos empregados sobre a realização da pesquisa, seus objetivos e a forma de aplicação do questionário. E, principalmente, deixe claro sua importância, estimule todos os colaboradores a se engajarem no processo e informe sobre como eles deverão proceder para responder ao questionário (formação de grupos, profissionais que trabalham em unidades distantes etc.).

De acordo com Alvarães (2002), a empresa ainda deverá assumir, por escrito e no próprio questionário, que garantirá aos empregados o anonimato, confidencialidade e que as informações não terão uso individualizado, mas serão tratadas estatisticamente. Vejamos um exemplo de instrução de questionário:

## Pesquisa interna

Esta pesquisa tem por finalidade saber como está a qualidade de vida dos colaboradores, bem como sua satisfação em relação às políticas de Desenvolvimento Humano da empresa. Para isso, solicitamos a sua valiosa colaboração. Lembre-se, não haverá identificação do respondente, portanto, sinta-se à vontade para responder às questões. Muito obrigado!

De acordo com Luz (2003), o comprometimento das chefias com a realização da pesquisa de clima se caracteriza pelo compromisso com as mudanças a serem implantadas.

A decisão por fazer ou não uma pesquisa de clima organizacional não é fácil e nem deve ser tomada de forma displicente pois os prejuízos podem ser grandes. Como dito anteriormente, a pesquisa de clima é um ótimo instrumento para se levantar as possibilidades de ações de melhoria, não apenas pela área de gestão de pessoas, mas pela administração como um todo. No entanto, Boog (2008b) salienta que, quando aplicada, demanda continuidade de ações uma vez que a pesquisa gera grandes expectativas nos colaboradores que, na medida do possível, não devem ser frustradas.

O autor ainda salienta que:

Provavelmente o maior erro que se possa cometer é de se aplicar uma pesquisa e não fazer nada com os resultados. Neste caso é melhor que não se faça. Se a empresa previamente sabe que não fará nada com os resultados, então deve esperar um momento mais oportuno. Caso contrário, será um desperdício: todo o valor investido no processo se perde. Pior do que isso, se perde a credibilidade.

Se as lideranças da empresa não estiverem comprometidas com a implantação de ações voltadas para a intervenção dos problemas diagnosticados, não se aconselha que seja conduzida uma pesquisa

de clima, pois a simples aplicação do questionário gera expectativas de mudanças por parte dos colaboradores e, se tais expectativas forem frustradas, certamente o departamento de gestão de pessoas cairá em descrédito. O descrédito virá porque a área de gestão de pessoas sozinha não tem autonomia suficiente para implantar determinadas mudanças.

A segunda etapa da pesquisa de clima organizacional consiste no planejamento da pesquisa propriamente dita. O planejamento deve envolver:

- :: a definição do público-alvo;
- :: quem irá conduzir a pesquisa;
- :: tipo de instrumento para coleta de dados;
- :: forma de aplicação da pesquisa;
- :: tabulação dos dados;
- :: análise dos resultados; e
- :: formas de divulgação.

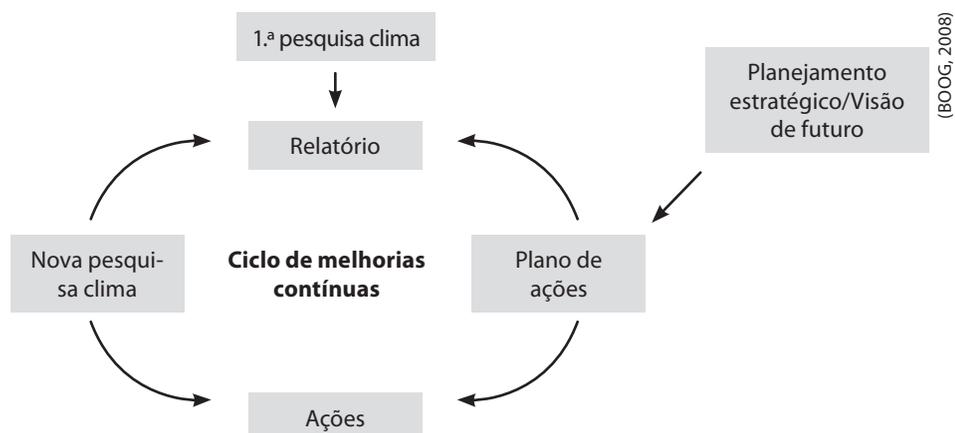
Ou seja, antes de iniciar a pesquisa, é importante que todas as variáveis envolvidas no processo tenham sido analisadas para que se tenha o menor número de erros possíveis e maior fidedignidade dos dados coletados.

Ainda, na segunda etapa, é importante definir quais são os objetivos da pesquisa. Para Luz (2003, p. 50), "o diagnóstico de clima organizacional é uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho". Para o autor, é através da pesquisa de clima que os pontos críticos da empresa podem ser melhorados, sendo assim os objetivos da pesquisa de clima são:

- :: avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa;
- :: identificar o grau de prontidão da empresa, ou seja, quão apta para gerenciar mudanças a empresa está;
- :: avaliar a satisfação dos colaboradores em relação a mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.

Para Boog (2008), a gestão do clima leva a um ciclo de melhorias contínuas. O autor propõe um ciclo para melhor ilustrar essa questão:

**Figura 1**



Outro ponto importante no planejamento da pesquisa de clima diz respeito à definição do público-alvo. Esse item é fundamental porque o questionário de coleta de dados sobre o clima organizacional deve ter linguagem adequada a quem irá respondê-lo. Discutiremos sobre isso mais adiante.

Garantir a credibilidade da pesquisa é outro ponto fundamental. Para tanto, ela deve ser conduzida por um profissional ou empresa capacitados, *externos* ao quadro funcional da organização. Naturalmente, como terá amplo domínio das informações do diagnóstico, o profissional também deverá acompanhar o planejamento das ações posteriores.

Para Kahale (2004), a seleção de uma equipe de pesquisa externa à instituição resulta em várias vantagens para a contratante, dentre as quais pode-se destacar:

- :: **Confiança no sigilo do processo** – a confiança estabelecida entre o respondente e o pesquisador é fator de extrema importância nesse tipo de trabalho. Não ser identificado por suas respostas e ter a liberdade de poder falar abertamente sobre o que pensa da empresa, proporcionará maior credibilidade às informações coletadas.
- :: **Comunicação efetiva dos reais objetivos do projeto** – durante a aplicação dos questionários/entrevistas, os reais objetivos da empresa contratante serão sempre explicados pelos pesquisadores, tal fato não deixará margem para outras interpretações.
- :: **Neutralidade nas análises** – as análises não conterão os vieses emocionais tão comuns em processos efetuados por pessoas ligadas diretamente à empresa.

Kahale (2004) também salienta que quando a empresa opta por realizar internamente a própria pesquisa devem ser tomados alguns cuidados:

- :: **Conquistar a confiança dos colaboradores** – evitar métodos que os colaboradores sintam-se expostos (entrevistas, reuniões que misturem vários níveis hierárquicos) podendo assim prejudicar as respostas obtidas.
- :: **Utilizar software compatível** – realizar testes e validar cada questionário respondido.
- :: **Equipe heterogênea de análise** – diminuir os vieses de interpretação.

Ainda sob esse aspecto, o profissional ou empresa que conduz a pesquisa deverá evitar ao máximo o uso de amostragem, esforçando-se para envolver todo o universo de empregados. Isso evita possíveis desconfiças, entre os colaboradores, de que há direcionamento na escolha dos chamados a responder (ALVARÃES, 2002).

A terceira etapa da pesquisa de clima diz respeito, então, ao levantamento das categorias que comporão a análise do clima. Esse levantamento será feito juntamente com a diretoria ou profissionais que ocupam cargos de liderança na empresa.

“Grande parcela de sucesso de uma pesquisa está na correta definição das variáveis organizacionais, já que sua abrangência permitirá uma maior ou menor cobertura aos aspectos a serem pesquisados” (LUZ, 2003, p. 53).

# Cuidados na elaboração dos instrumentos para coleta de dados

## Elaboração do questionário

Tão importante quanto a escolha da escala a ser empregada na pesquisa de clima é o cuidado na elaboração do questionário. Segundo Rudio (1989), não há regras para a construção desse instrumento, mas ele deve ser claro, com objetivos bem definidos e traduzir os objetivos da pesquisa. O autor aponta os seguintes cuidados:

- a) as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis;
- b) devem ser incluídas apenas perguntas relacionadas ao problema proposto;
- c) não devem ser incluídas perguntas cujas respostas possam ser obtidas de forma mais precisa por outros procedimentos;
- d) deve-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados;
- e) devem ser evitadas perguntas que penetrem na intimidade das pessoas;
- f) as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;
- g) deve-se levar em consideração o sistema de referência do entrevistado, bem como seu nível de informação;
- h) a pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
- i) a pergunta não deve sugerir respostas;
- j) as perguntas devem referir-se a uma única idéia de cada vez;
- l) o número de perguntas deve ser limitado;
- m) [...] deve ser iniciado com as perguntas mais simples e finalizado com as mais complexas;
- n) as perguntas devem ser dispersadas sempre que houver possibilidade de "contágio";
- o) convém evitar as perguntas que provoquem respostas defensivas, estereotipadas ou socialmente indesejáveis, que acabam por encobrir sua real percepção acerca do fato;
- p) na medida do possível, devem ser evitadas as perguntas personalizadas, diretas [...];
- q) deve ser evitada a inclusão, nas perguntas, de palavras estereotipadas [...];
- r) cuidados especiais devem ser tomados em relação à apresentação gráfica do questionário, tendo em vista facilitar seu preenchimento;
- s) [...] deve conter uma introdução que informe acerca da entidade patrocinadora, das razões que determinam a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos;
- t) [...] deve conter instruções acerca do correto preenchimento das questões, preferencialmente com caracteres gráficos diferenciados (RUDIO, 1989, p. 91-92).

As considerações acima são de caráter geral e se aplicam também a pesquisas de clima organizacional. No entanto, é preciso assinalar que existem especificidades da área. Alvarães (2002) diz que não

existe um questionário “padrão” em pesquisa de clima organizacional. Cada empresa deve construir o seu, já que tem realidade e cultura únicas.

Conforme Alvarães (2002), o instrumento deve contemplar o máximo possível dos elementos envolvidos no cotidiano das organizações, como liderança, oportunidades para o desenvolvimento do empregado, valorização e reconhecimento do trabalho, aspectos da comunicação organizacional, salários e benefícios, trabalho em equipe etc. Quanto mais abrangente a pesquisa, maior a precisão do diagnóstico, já que problemas em um setor podem derivar de deficiências em outro, e dá o seguinte exemplo: “a razão de falta de perspectiva de desenvolvimento profissional deve-se a falhas no sistema de comunicação organizacional” (ALVARÃES, 2002).

## Aplicação do questionário

O pesquisador deve sempre ter o cuidado de preservar a credibilidade do processo em curso. Serão apresentados, a seguir, alguns cuidados importantes na aplicação do questionário, baseados em Alvarães (2002):

- :: todo o processo de aplicação dos questionários deve durar no máximo 15 dias, independentemente do número de colaboradores da empresa;
- :: o local destinado à aplicação dos questionários deve permitir privacidade e tranquilidade para o respondente. Nenhum colaborador, muito menos o aplicador, poderá ver o questionário do outro;
- :: para economizar tempo na coleta dos dados, é aconselhável organizar turmas com o maior número possível de colaboradores para responder os questionários;
- :: é importante estabelecer um tempo para responder o questionário, com horário para início e término, visando evitar interferências e garantir a concentração dos respondentes;
- :: ao terminar de responder, o próprio colaborador deve pôr o questionário dentro de um envelope e lacrá-lo. Ele deve ser informado que envelopes com sinais de violação serão inutilizados, preservando-se o sigilo sobre seu conteúdo.

Concluída a pesquisa e realizado o diagnóstico de clima organizacional, a empresa certamente disporá de um amplo leque de subsídios para fazer interferências em seus processos gerenciais, especialmente aqueles que visem à preservação e desenvolvimento de seu maior capital: o capital humano.

Mas, como está implícito na própria palavra *diagnóstico*, o que se tem ainda é apenas um quadro do que está acontecendo. O próximo passo é compreender os porquês dessa realidade e decidir as interferências necessárias para mudá-la.

# Texto complementar

## Clima organizacional sujeito a sol e trovoadas

(MUNIS, 2006)

Já sei o que você está pensando: esse tema sugere as participações da “mulher do tempo”, como nos telejornais.

É verdade que a tecnologia avançou consideravelmente nesta área, onde permite que muitas pessoas aguardem essas referências para viajar, sair de casa, fazer algum negócio, preparar a terra para plantar as sementes.

Porém, mesmo com tantas tecnologias, não podemos esquecer que o principal personagem deste cenário continua a ser a Mãe Natureza.

E como o desenvolvimento humano-tecnológico vigente segue sob qualquer forma e preço, a Mãe Natureza tem agido e dado suas respostas de forma cruel, mas sábia.

Nas organizações de hoje, uma ferramenta muito utilizada para medir a *performance* da empresa, ou seja, obter condições para mensurar como ela está em relação às políticas adotadas na gestão de seus Recursos Humanos, é o levantamento do Clima Organizacional. Com esse clima sim, ao contrário das previsões do tempo meteorológico, é possível prever o futuro da organização, onde se pretende chegar e sob quais condições.

Infelizmente, essa poderosa ferramenta tem sido utilizada por muitos de forma incorreta, seja para *marketing* das empresas ou ascensão de profissionais. Questionários específicos para colher os objetivos do RH e/ou da diretoria são técnica e estrategicamente desenvolvidos, tais como: tomar café com o presidente, bolos e cartões de aniversários, vestir a camisa da empresa e tantos outros, que em troca do salário mensal, são muito bem correspondidos pelo empregado, visto que, caso venha a perder o atual emprego, torna-se difícil conseguir outro semelhante, ou melhor.

Essa ferramenta, que quando mal conduzida favorece o estabelecimento de uma relação de fingimento mútuo, ou seja, “finjo que pago e o outro finge que trabalha”, tem atravancado o desenvolvimento de muitas empresas, provocando muitas doenças ocupacionais, prejuízo aos custos e à qualidade dos produtos e o pior: o cliente final tem percebido tais efeitos.

De que adianta um *marketing* da boca para fora ou “pesquisa de clima encomendada”, sendo que a realidade é outra? Como na participação da mulher do tempo na televisão, há gestões onde os funcionários não sabem como serão tratados ou liderados no dia seguinte. Será que “vai chover, fará frio ou calor?”.

As decisões do patrão conforme sua noite de sono, uma queda de vendas, reclamações de qualidade, uma reivindicação do sindicato da categoria dos trabalhadores, sempre são traumáticas e imprevisíveis. Às vezes com calma, outras aos gritos, mas nenhuma delas respeitam os funcionários como seres humanos.

As demissões raramente são técnicas ou profissionais. Na maioria das vezes, são para mostrar “poder” e dar o famoso exemplo do “medo” aos que ficam na empresa. As lideranças que representam o patrão são obrigadas a seguir a cartilha do líder maior, ou então... imperar a antiga medida do “puxa saquismo” para garantir o *status* social.

Sem dúvidas, o levantamento de clima organizacional será ou já é para as empresas sérias e de administração ética, uma ferramenta única (mãe de todas) para servir de alinhamento às políticas adotadas pela organização, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado por meio de seus clientes internos e externos.

Uma gestão profissional baseada no tripé – Dono do Capital – o Investidor; Dono da Mão-de-Obra – Recursos Humanos; Cliente – o Financiador, é para o sucesso organizacional. Quanto mais harmonioso esse tripé, mais certeza que a gestão adotada está no caminho certo, independente das ações externas negativas serem cada vez mais fortes e burras.

O uso da ferramenta de medição do clima organizacional, dentro dos princípios éticos, deve ser liderado e motivado pelo líder principal da organização, bem como o acompanhamento das ações recomendadas, ou seja, não ter medo de ser feliz.

Não ter medo de ser feliz é encarar com competência e profissionalismo uma simples recomendação de mau atendimento da agência bancária terceirizada até à política salarial adotada pela empresa naquele momento. A medição do clima organizacional, dentro dessa gestão profissional, indica verdadeiramente onde a organização precisa alinhar-se, excluindo as tendências de paternalismos, a lei de Gerson e tantos outros comportamentos que interferem nas transparências de qualquer gestão adotada.

## Alguns exemplos

*Tendências de uma má liderança* – Um bom programa de treinamento;

*Reclamações do restaurante* – Revisar e exigir o que foi acordado em contrato;

*Política salarial* – Rever pesquisa de mercado;

*Acidentes do trabalho* – Rever procedimentos;

*Absenteísmo alto e doenças ocupacionais* – Rever as políticas ambientais e as estratégias de negócios etc.

Como na política da qualidade, onde a gestão da qualidade é avaliada segundo a segundo pelo cliente, na gestão de Recursos Humanos deve ser dado o mesmo tom de seriedade e respeito. No artigo “A era do espetáculo”, do consultor de empresas César Souza, é dito que “não existe cliente encantado nas organizações onde seus talentos são infelizes. É preciso encantar os talentos internos para encantar os clientes externos”.

### Cuidado com o modismo do clima organizacional

Sejam realistas e profissionais ao aplicá-lo, caso contrário, a casa cai! Se não cai hoje pelas razões apresentadas acima, com certeza cairá nos anos seguintes e esse “filme” muitos já assistiram o seu final.

### Façam um retiro empresarial

Ser empreendedor é um dom emprestado. Divida-o de forma justa, profissional e harmoniosa com outras pessoas, ou seja, seus colaboradores.

Não use a ferramenta do clima organizacional para disfarçar uma gestão de incompetentes ou para disfarçar uma ignorância empresarial. Use-a para manutenção de uma gestão “ganha-ganha”.

## Atividades

1. Como podemos definir a pesquisa de clima organizacional?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

2. Assinale **V** para verdadeiro **F** para falso.

- ( ) Conhecer a opinião dos colaboradores sobre os itens que influenciam o clima organizacional não traz contribuição direta para a atuação do gestor de pessoas.
- ( ) A melhor forma de se avaliar o índice de satisfação dos colaboradores é através da realização da pesquisa de clima.
- ( ) A pesquisa de clima organizacional é um levantamento sistemático das informações envolvidas com a satisfação profissional.
- ( ) A aplicação da pesquisa de clima organizacional é simples e não exige cuidados.



# Tabulação dos dados e análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional

O grande volume de atividades gerenciais de uma empresa, somado à volumosa quantidade de informações disponíveis, faz com que seja cada vez mais necessário que as informações importantes da organização sejam apresentadas de forma clara, objetiva e simples, para que possam ser lidas, entendidas e assimiladas por todos. Por isso a necessidade de se discutir os principais aspectos envolvidos com a análise dos resultados da pesquisa de clima, bem como com a elaboração do relatório.

Após a definição das variáveis a serem pesquisadas a respeito do clima organizacional, a próxima etapa é a de montagem do instrumento para coleta de dados. Na fase de elaboração do instrumento de pesquisa são necessários cuidados com: a linguagem a ser utilizada; a formatação; as instruções de preenchimento; a garantia de anonimato; o planejamento de tabulação; e a análise dos resultados. Neste capítulo serão discutidas questões como validação do instrumento de pesquisa, parametrização, tabulação e análise dos resultados. No que se refere à análise dos resultados também está incluída uma parte que abordará a questão do relatório de diagnóstico.

## Validação do instrumento de pesquisa

A técnica mais tradicional de condução de pesquisa de clima organizacional engloba basicamente a aplicação de questionários impressos ou por meio eletrônico.

De acordo com Luz (2003), o questionário impresso apresenta vantagens em relação à aplicação eletrônica, por exemplo, os participantes da pesquisa em sua maioria avaliam que o questionário impresso oferece maior segurança quanto ao anonimato. Nos questionários eletrônicos sempre fica a dúvida: “Será que de fato não vão saber que fui eu que disse isso?”

Depois de consideradas as variáveis a serem analisadas e construídos os questionários – lembrando que não existe questionário-padrão, cada empresa deverá elaborar o seu instrumento, baseando-se em sua cultura e queixas a serem investigadas – o próximo passo será a realização do teste piloto.

O teste piloto ou amostragem nada mais é do que a simples aplicação do questionário a uma pequena amostra de participantes com o perfil semelhante ao que irá responder o instrumento, com o objetivo de identificar possíveis falhas como:

- :: as perguntas feitas levam às respostas sobre as variáveis investigadas?
- :: as pessoas compreendem claramente o que está sendo perguntado? Ou seja, a linguagem está adequada ao participante?
- :: as questões contemplam todas as alternativas de resposta possíveis?

Somente após identificar se não há nenhum problema de compreensão do instrumento é que se passa para a fase seguinte, que será a de parametrização.

## Parametrização

Segundo o dicionário Houaiss, parametrizar (2007) é “expressar, representar ou descrever em termos de parâmetro(s)”. Parâmetros são critérios utilizados para reunir respostas iguais e/ou semelhantes durante a etapa de tabulação dos dados.

Não é demais frisar que a parametrização é anterior à tabulação, e deve ser feita com rigor e método, pois norteará todo o processo de tabulação – seja manual ou eletrônico – com conseqüências no resultado final da pesquisa.

Luz (2003, p. 57) diz que:

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

Cada opção de resposta deve ser interpretada, no momento da tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente.

Luz (2003, p. 56) ainda acrescenta que “essa etapa preliminar à tabulação da pesquisa exige um detalhado trabalho de planejamento, necessário a parametrização de todas as respostas do instrumento de pesquisa”.

E, para deixar mais claro, o autor ilustra com o seguinte exemplo:

O ambiente de trabalho no seu setor é bom?  
 sempre ( ) quase sempre ( ) raramente ( ) não tenho opinião ( )

(LUZ, 2003, p. 57)

Opção de resposta	Parâmetro
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Não tenho opinião	Tabula-se só o percentual

Nesse caso, adotou-se como parâmetro que estão satisfeitos os empregados que responderam “sempre” ou “quase sempre”. A resposta “raramente” será considerada insatisfação do colaborador.

Finalizada a parametrização, o pesquisador está pronto para dar mais um passo em seu trabalho: a etapa de tabulação.

## Tabulação

Nessa etapa, o pesquisador faz o processamento dos dados, juntando as informações da forma mais adequada a sua necessidade. A tabulação pode ser manual ou eletrônica, dependendo do número de pessoas pesquisadas. É bom dizer que, quando escolhida a forma eletrônica, é importante que o pesquisador conte com auxílio de especialistas na área de informática.

Luz (2003, p. 59) relaciona diversas formas de tabulação – por pergunta, variável, conjunto de variáveis, região, departamento (ou unidade: fábrica ou loja), nível hierárquico, tempo de serviço, regime de trabalho (estagiário, terceirizado, temporário), entre muitos outros exemplos.

No entanto, nenhuma lista, de nenhum autor, é suficientemente exaustiva. É sempre importante ter em mente que, na tabulação, o pesquisador mostra sua competência e criatividade na abordagem do caso concreto que cada organização em sua especificidade apresenta.

Na seqüência, serão mostrados, como exemplos, alguns tipos de tabulação.

## Tabulação por pergunta

A pesquisa a princípio deve ser tabulada pergunta a pergunta, sempre baseada no critério de parametrização anteriormente definido. Tome-se por exemplo a pergunta:

A limpeza dos banheiros de seu setor é:

- a) ótima.
- b) boa.
- c) regular.
- d) ruim.

que deverá ser analisada de acordo com os seguintes critérios de parametrização:

Opção de resposta	Parâmetro
Ótimo	Satisfeito
Bom	Satisfeito
Regular	Insatisfeito
Ruim	Insatisfeito

Ao computar as respostas, suponha-se que, em 100 questionários, houve 20 respostas “ótima”, 40 “boa”, 25 “regular” e as demais “ruim”. A conclusão é que 60% dos colaboradores estão satisfeitos com a limpeza dos banheiros. Ou, analisando pelo modo inverso, que 40% – quase metade dos empregados daquele setor – estão insatisfeitos com o item analisado.

Luz (2003) orienta também que, se a tabulação for eletrônica, é fundamental que o gestor de pessoas oriente adequadamente o profissional da área de informática e, para isso, cada questionário deve ser codificado a fim de facilitar a tabulação informatizada da pesquisa.

## Tabulação por variável

“Além de tabular cada pergunta feita na pesquisa, a empresa deve calcular também o grau de satisfação dos funcionários em relação a cada variável pesquisada” (LUZ, 2003, p. 61).

Na tabulação por variável, a empresa deseja saber o grau de satisfação dos empregados com relação a *uma determinada variável* pesquisada, por exemplo, o nível de satisfação do colaborador em relação ao seu contato com as chefias. Nessa variável haverá algumas perguntas que comporão essa análise.

O procedimento de tabulação por variável seria o seguinte: após a tabulação do questionário, separam-se as questões relacionadas à variável que se quer analisar (por exemplo, contato do colaborador com as chefias) e faz-se a média simples do porcentual de satisfação obtido de acordo com os critérios de parametrização definidos.

Dentro do que chamamos de tabulação por variável, merece atenção a tabulação da variável gestão. De acordo com Luz (2003), essa variável é importante porque identifica o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos seus gestores. “Ela permite que eles avaliem seus superiores hierárquicos

sob diferentes ângulos: capacidade técnica, capacidade humana, capacidade administrativa (planejamento, organização, controle, liderança) etc.” (LUZ, 2003, p. 66).

Um ponto importante nesse quesito é que a tabulação deve ser conduzida por departamentos e não de forma geral, para que de fato se identifiquem as possíveis falhas. Uma avaliação global pode esconder problemas locais. Para que isso seja possível, torna-se necessário que o instrumento de coleta de dados contenha um campo em que o participante da pesquisa possa assinalar a qual departamento pertence.

Se, por acaso, o fato de identificar o departamento por ventura gere identificação do participante deve-se pensar em alternativas para solucionar essa questão. Em hipótese alguma se deve descuidar do item confidencialidade do questionário.

Lembre que as pessoas precisam se sentir seguras quanto ao anonimato para que as respostas ao questionário sejam fidedignas!

## Tabulação por área geográfica

Esse tipo de tabulação geralmente é conduzido no caso de empresas que atuam em diferentes regiões. Embora a pesquisa seja realizada em âmbito global, abrangendo todas as unidades da empresa, a tabulação deve considerar isoladamente as respostas de cada área geográfica, visando detectar pontos específicos de insatisfação.

## Tabulação geral

Na tabulação geral deve-se considerar o nível de satisfação obtido em *todo* o conjunto de variáveis pesquisadas. É o resultado geral da pesquisa, denominado *Índice de Satisfação Geral* (ISG). Para obtê-lo, toma-se o percentual de respostas obtidas por variável e faz-se a média aritmética (LUZ, 2003).

## Tabulação especial

De acordo com Luz (2003), essa tabulação é uma espécie de “controle de qualidade” da pesquisa. O questionário deve conter, ao final, a seguinte questão: “de modo geral, você está satisfeito em trabalhar nesta empresa?”

O percentual obtido nessa pergunta deve ter correspondência com o resultado do ISG. Se não houver equivalência, significa que pode haver falhas no questionário, ou que determinados assuntos não foram avaliados (LUZ, 2003).

“Quanto menor for a discrepância entre o percentual dessa pergunta e o índice geral de satisfação, maior será a certeza de que o instrumento de pesquisa utilizado foi bom para aferir o grau de satisfação dos funcionários” (LUZ, 2003, p. 70).

## Algumas considerações sobre o uso da estatística na tabulação

Dados são apenas... dados! Há muito pesquisador que junta informações e, ao final, o que consegue é uma gaveta cheia de números. E números de nada servem se não forem analisados, interpretados e qualificados. É no momento de analisar os dados que o pesquisador faz com que seus números “falem”, ganhando significado e aplicação prática na organização.

O pesquisador pode e deve utilizar ferramentas estatísticas, mas não deve abrir mão da reflexão e discernimento na tarefa de compreender e explicar os fenômenos que os dados trazem à superfície.

Sobretudo, o pesquisador deve ser bastante cuidadoso nos passos iniciais – no planejamento – de sua pesquisa, especialmente quando define os critérios de parametrização e tabulação. Equívocos nessas definições poderão afetar negativamente o tratamento estatístico, levando a conclusões inconsistentes, enviesadas ou até mesmo completamente equivocadas.

## Relatório de pesquisa de clima organizacional

Ao concluir sua pesquisa de clima organizacional, o pesquisador tem em mãos um grande volume de informações que deve apresentar a diversos setores e instâncias da empresa. A próxima etapa então será a preparação de um relatório, documento que apresenta e descreve, de forma detalhada, o que foi feito, critérios adotados e resultados obtidos. De modo especial, esse documento informa o ISG de cada setor e da organização como um todo.

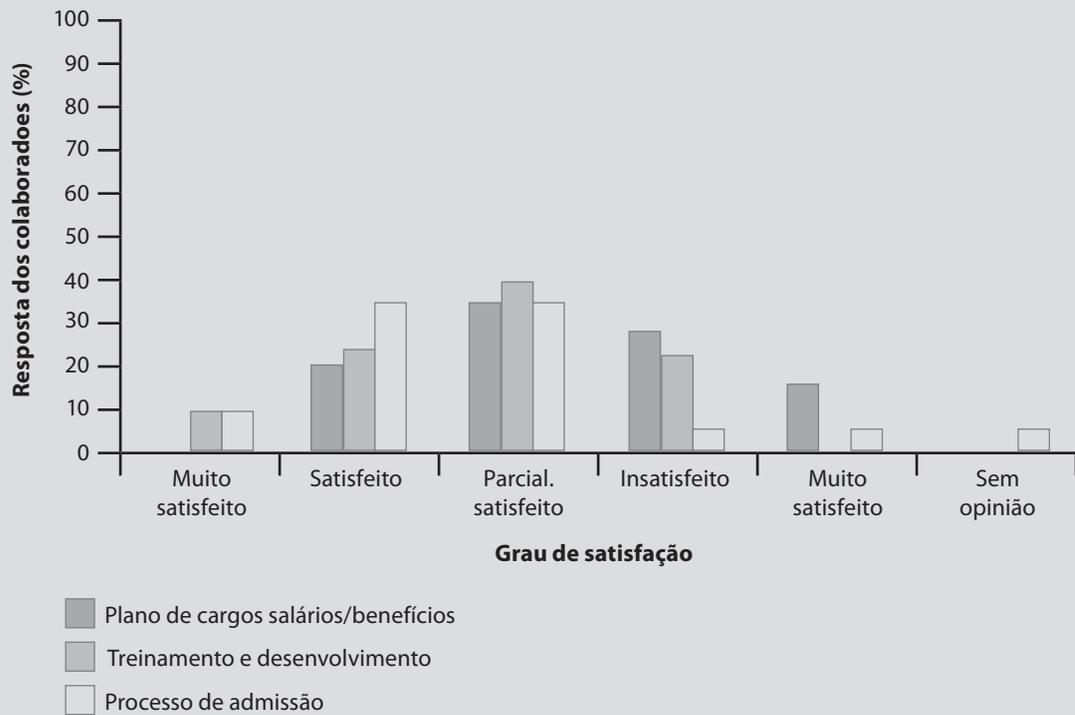
Para elaborar seu(s) relatório(s), o pesquisador deve considerar que sempre é escasso o tempo de quem vai lê-lo. Atualmente, todos estão tomados de muitos compromissos e afazeres; ler o relatório será um compromisso adicional em uma agenda já abarrotada. Por isso é importante que o relatório seja conciso, dê o máximo de informação no mínimo possível de texto. Também é necessário ser claro, convincente e persuasivo.

De acordo com Luz (2003), o relatório deve apresentar gráficos, pois facilitam a visualização dos resultados. É importante que cada assunto seja tabulado e que seus resultados sejam apresentados na forma de gráficos. Porém, não se pode esquecer que, além da apresentação visual, outro item que deve constar no relatório de pesquisa de clima são as análises referentes aos resultados contidos em cada gráfico.

As análises juntamente com os dados numéricos também possibilitam que façamos um comparativo histórico entre as pesquisas realizadas anteriormente. Por exemplo, podem-se acompanhar os índices de reclamações em um determinado departamento e, conseqüentemente, pode-se avaliar se as intervenções realizadas pela empresa estão sendo efetivas ou não.

A seguir, um exemplo de gráfico e seu respectivo comentário.

**Gráfico 1 – Índice de satisfação dos colaboradores quanto ao plano de cargos, salários/benefícios, treinamento e desenvolvimento e processo admissional.**



Os resultados do gráfico 1 demonstram que 20% dos colaboradores estão satisfeitos em relação a planos de cargos, salários e benefícios; 35% estão parcialmente satisfeitos; 30% estão insatisfeitos e 15% estão muito insatisfeitos. Pode-se concluir, a partir dos resultados do gráfico 1, que os colaboradores estão muito insatisfeitos ou pouco satisfeitos com o plano de carreiras, cargos e salários existente na organização, ou melhor, pela ausência de um PCCS na empresa. Durante as entrevistas houve relatos de pouca perspectiva de crescimento salarial e reconhecimento profissional, assim como queixas relacionadas à diferença salarial para o desempenho da função.

Já em relação a oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa observou-se que 10% estão muito satisfeitos; 25% dos colaboradores estão satisfeitos quanto a este item; 40% estão parcialmente satisfeitos; e 25% estão insatisfeitos. Outra insatisfação dos colaboradores está relacionada com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa. Os colaboradores afirmam que há pouco treinamento oferecido diretamente pela empresa, porém o nível de colaboração entre as pessoas no que diz respeito a orientações de trabalho é uma variável constante e ativa no setor. Segundo as entrevistas, o treinamento é dado pelos próprios colegas de trabalho que vão ensinando aos poucos aos colaboradores novos o que fazer. Visto que

o setor financeiro tem em sua maioria colaboradores com menos de 1 ano de empresa, isto pode ser um problema, pois nem sempre as tarefas podem ser ensinadas de forma adequada.

Em relação ao processo de admissão, 10% dos colaboradores estão muito satisfeitos; 35% estão satisfeitos; a mesma porcentagem está parcialmente satisfeita; 5% dos colaboradores estão insatisfeitos, assim como 5% estão muito insatisfeitos. Do total de colaboradores que responderam ao questionário, 10% dos colaboradores não opinaram, talvez pelo pouco tempo de empresa que possuem. Os resultados indicam que a maioria (75%) dos colaboradores foi contratada por indicação, talvez por isso haja uma variação nos dados entre os satisfeitos e insatisfeitos.

## Cuidados na elaboração do relatório de pesquisa de clima organizacional

A apresentação dos resultados da pesquisa para a alta direção é um evento especial e específico. O relatório deve ser exclusivamente preparado para esse fim. Apresentam-se, a seguir, algumas dicas de redação dessa peça tão importante.

Um bom relatório começa com o planejamento do texto. Nessa etapa, é preciso esboçar a melhor forma de organizar as informações, com início, meio e fim. A divisão em tópicos e subtópicos facilita a leitura e a compreensão.

Na hora de escrever, é preciso lembrar que o relatório tem como destinatário a alta direção da empresa. Em geral, diretores não são especialistas em pesquisa de clima organizacional, e podem não entender certos termos, expressões e até procedimentos adotados na tarefa.

A seguir, algumas dicas para auxiliar na redação do relatório.

- :: O texto deve ser objetivo, claro, direto, preciso e conciso.
- :: Sempre que necessário, utilizar gráficos e tabelas para facilitar a visualização e compreensão do conteúdo. Essas ilustrações devem ser comentadas, ressaltando os pontos positivos verificados na pesquisa e sublinhando os resultados críticos, que deverão sofrer interferência por parte da direção.
- :: Usar a forma impessoal, nunca a primeira pessoa do singular (eu) ou primeira do plural (nós): “verificou-se que 20% dos empregados...”, e não “verifiquei (ou verificamos) que...”.
- :: Usar períodos curtos e escolher palavras simples, conhecidas.
- :: Revisar, revisar, revisar e editar. Um texto nunca fica pronto na primeira versão.

É importante querer realmente estabelecer a comunicação com os diretores-leitores, fazer-se compreendido. Como teste, o pesquisador pode tentar se pôr na posição de quem está do outro lado, perguntando-se: “eu compreenderia com facilidade este texto se estivesse no lugar do diretor que vai lê-lo?”

Por último, é importante cuidar da apresentação gráfica. A pesquisa de clima organizacional custou tempo, dinheiro e alto investimento em competência técnica. Merece ser apresentado com um relatório limpo, impresso em bom papel e com uma capa bem feita.

## Divulgação

Quem participa de uma pesquisa tem, naturalmente, curiosidade em saber seu resultado. Por isso, a organização deve informar o diagnóstico para todos os empregados e níveis hierárquicos. Essa atitude gera credibilidade e cria um ambiente favorável à participação dos colaboradores em futuras pesquisas.

Se o conjunto dos empregados deve ser informado, também é preciso considerar que nem todos saberão de tudo. Conforme Luz (2003, p. 74), “alguns resultados podem ter sua divulgação censurada pela direção da empresa, em função de sua gravidade”. É preciso, então, que o pesquisador defina com a direção, previamente, quais informações devem e podem ser divulgadas.

É importante que todos os empregados compreendam os resultados, do operário ao diretor situado no mais alto nível da hierarquia. Isso gera um complicador na tarefa de divulgar: para que a comunicação seja efetiva, cada segmento pode exigir uma estratégia específica.

Existem, nas empresas, vários canais de comunicação com os empregados, cada um deles com linguagem, características e técnica de produção própria. Lida-se, nesse momento, com uma etapa crucial para o sucesso do projeto, e é importante que o pesquisador conte com apoio de especialistas em comunicação empresarial. Se existir, o departamento de relações públicas da organização deve ser envolvido.

## Texto complementar

### Os 10 mandamentos da arte de bem escrever

(SQUARISI, 2005)

[...]

#### 1 – Escrever é mandar recado

A receita de uma sobremesa é um recado. O convite para a festa de aniversário é um recado. A carta para seu amado é um recado. Toda mensagem é um recado.

#### 2 – Seja natural

Fique à vontade. Imagine que o leitor esteja à sua frente. Converse com ele. Fale fácil e espaceje suas frases com pausas. Confira ao texto um toque humano, pois você escreve para pessoas.

### 3 – Vá direto ao assunto

Não enrole: comece pelo mais importante. E comece bem, com uma frase atraente, que lhe desperte o interesse e o estimule a prosseguir a leitura. No final, dê-lhe o prêmio de um fecho de ouro, como inesquecível sobremesa a coroar um lauto almoço.

### 4 – Use frases curtas

A pessoa só consegue dominar determinado número de palavras antes que os olhos peçam uma pausa. A frase muito longa dá trabalho, confunde. Por isso, use sentenças de, no máximo, uma linha e meia. Lembre-se: uma frase longa nada mais é do que duas curtas.

### 5 – Prefira palavras breves e simples

Vocábulos longos e pomposos funcionam como cortina de fumaça entre você e o leitor. Seja simples. Entre duas curtas, a mais simples. Em vez de falecer, escreva morrer; em lugar de somente, só; de matrimônio, casamento; de féretro, caixão; de morosidade, lentidão.

### 6 – Ponha as sentenças na forma positiva

Diga o que é, não o que não é. Quer exemplos? Não ser honesto é ser desonesto; não lembrar é esquecer; não dar atenção é ignorar; não comparecer é faltar; não pagar em dia é atrasar o pagamento.

### 7 – Opte pela voz ativa

Ela é mais direta, vigorosa e concisa que a passiva (a passiva, como o nome diz, parece sem força, desmaiada). Prefira “um raio provocou o blecaute” a “o blecaute foi provocado por um raio”.

### 8 – Abuse de substantivos e verbos

Escreva com a convicção de que no idioma só existem essas duas classes de palavras. As demais, sobretudo adjetivos e advérbios, devem ser usadas com a sovínice do Tio Patinhas. Na dúvida, deixe-os pra lá: (Normalmente) ao escrever textos (informativos), use substantivos (fortes) e verbos (expressivos).

### 9 – Seja conciso

Não diga nem mais nem menos do que você precisa dizer. Cultivar a economia verbal sem prejuízo da completa e eficaz expressão do pensamento tem dupla vantagem. Uma: respeita a paciência do leitor. Outra: poupa tempo e espaço.

## 10 – Persiga a clareza

Difícultar a compreensão do texto é colocar uma pedra no caminho do leitor. Para quê? Facilite-lhe a vida. Nas declarações longas, não o deixe ansioso. Identifique o autor imediatamente antes da citação ou depois da primeira frase.

# Atividades

1. Preencha as lacunas com as palavras abaixo:

amostra; questionários; tabulação, informações.

- a) A técnica mais tradicional de condução de pesquisa de clima organizacional engloba basicamente a aplicação de \_\_\_\_\_ impressos ou por meio eletrônico.
- b) O teste piloto ou amostragem nada mais é do que a simples aplicação do questionário a uma pequena \_\_\_\_\_ de participantes com o perfil semelhante ao que irá responder o instrumento, com o objetivo de identificar possíveis falhas.
- c) Ao concluir sua pesquisa de clima organizacional, o pesquisador tem em mãos um grande volume de \_\_\_\_\_ que deve apresentar a diversos setores e instâncias da empresa.
- d) Um ponto importante da pesquisa de clima é que a \_\_\_\_\_ deve ser conduzida por departamentos e não de forma geral para que de fato se identifiquem as possíveis falhas.

2. O teste piloto ou amostragem nada mais é do que a simples aplicação do questionário a uma pequena amostra de participantes. Quais falhas o teste piloto permite observar?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



# A importância do *feedback* na pesquisa de clima organizacional

## Introdução

Sabe-se que todos os empregados, sem exceção, devem conhecer e compreender os resultados obtidos com a condução da pesquisa de clima organizacional. Apenas conhecer os resultados não é suficiente para gerar mudanças, tanto no comportamento dos colaboradores quanto na cultura institucional. Para gerar mudanças é preciso que os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização sejam estimulados a corrigir as discrepâncias de desempenho detectadas. E como fazer isso? Através da prática do *feedback*!

O *feedback* eficaz deve sinalizar uma conseqüência para o desempenho do colaborador.

A respeito da mudança citada no parágrafo anterior, é preciso salientar que o processo de *feedback* deve ocorrer de forma individualizada, atacando pontualmente os problemas identificados na pesquisa diagnóstica. Aqui, enquanto ainda se cumpre a etapa de divulgação dos resultados da pesquisa, tem início o processo de intervenção e uma das principais técnicas de intervenção utilizadas nesse caso é a chamada *Performance Feedback (PF)*.

Portanto, neste capítulo, serão abordados os critérios necessários para a condução adequada do *feedback* e, conseqüentemente, como conduzir a apresentação da pesquisa de clima organizacional.

Mas antes de iniciarmos uma discussão mais aprofundada sobre *PF*, faz-se necessário responder à questão abaixo:

Por que conduzir um processo de *feedback* destacando os resultados da pesquisa diagnóstica tanto para os colaboradores que participaram, quanto para a empresa que solicitou a pesquisa de clima organizacional?

Para se ter uma idéia da importância dessa devolutiva, pode-se dizer que o *feedback* dos resultados da pesquisa assemelha-se aos cuidados com a definição de variáveis de análises, elaboração de instrumentos, pré-teste, formas de coletas de dados etc. Sua importância reside no fato de que “o óbvio deve ser dito”.

O que é óbvio para mim, pode não ser para outra pessoa, uma vez que cada um de nós tem histórias de vida diferentes e percebemos o ambiente a nossa volta de maneiras também distintas, mesmo que a princípio ele possa ser descrito como idêntico. A seguir, será apresentado um *case* para melhor visualização.

Há alguns anos eu fui convidada para trabalhar como consultora em uma empresa. Minha primeira missão era realizar a pesquisa diagnóstica. Tudo correu como o esperado, até que comecei a fazer a análise dos resultados e um ponto chamou muito a minha atenção. Os colaboradores desta empresa tinham um nível de satisfação elevado com diversos itens da estrutura física e relacionamento com os superiores. Por exemplo, quando questionados sobre a comunicação com os colegas e superiores imediatos o índice de satisfação era superior a 90%! Mas, quando questionado se os colaboradores sentiam que suas opiniões eram ouvidas pela empresa a insatisfação era alta, próxima a 90% também. Esta questão chamava a atenção porque toda a minha equipe tinha uma lista das melhorias que a empresa realizava a cada ano em função dos resultados da pesquisa de clima. Como o índice de insatisfação poderia ser tão alto se 60% das reivindicações anuais dos colaboradores eram atendidas pela empresa? Discutindo o fato com minha equipe chegamos à conclusão de que esta informação parecia não fazer sentido no contexto geral. A princípio pensou-se o seguinte: “erramos em alguma variável de análise”. No entanto, decidimos levar o fato para ser discutido em uma reunião com a diretoria, com líderes formais e informais. Em um determinado momento da discussão, em que todos se questionavam o que estaria acontecendo para que os colaboradores não se sentissem ouvidos, a D. Joana (nome fictício) que estava servindo o café pediu a palavra: “Sabe doutora (disse olhando para mim) eu trabalho aqui há 17 anos e no meu bairro pouca gente conhece essa empresa e o que ela produz, só sabem que fica em um bairro perigoso (a empresa ficava no meio de duas favelas). Na minha maneira de pensar eu acho que minha avó estava certa, galinha quando bota ovo grita, aqui ninguém grita. Falta fazer propaganda pro pessoal daqui mesmo”. Por alguns segundos, que pareceram horas, fez-se um silêncio total. Como ninguém havia pensado nisso? Eu olhei para o diretor e perguntei: “Os colaboradores sabem que essa lista de melhorias foi feita em função dos resultados da pesquisa de clima?” O diretor acenando com a cabeça, disse não, e completou: “Mas não é óbvio?”.

Não, não era óbvio! Isso é tão verdadeiro que as respostas dos colaboradores escancararam esse fato. O comportamento humano é funcional, se ele existe é porque há razões para isto. É importante para um gestor de pessoas ficar claro que o que é óbvio para mim, não necessariamente será

óbvio para o outro. Dizer claramente o que se espera do desempenho do funcionário é tão importante quanto dizer o que a empresa faz em função de suas solicitações. Lembre:

O comportamento humano é objeto de estudo de uma ciência chamada Psicologia. Se ele é estudado formalmente é porque existem respostas baseadas em fatos para gerenciar o comportamento assim como se gerencia qualquer outra área da empresa. Cuidado com ações embasadas no conhecimento do senso comum, pois, este tipo de conhecimento gera erros de previsão e produz conseqüências desastrosas em longo prazo. Um gestor deve agir de forma científica independente da área que atua na organização.

De acordo com Moscovici (2005, p. 54),

[...] *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Vejamos a seguir, de forma mais aprofundada, alguns apontamentos sobre o tema *feedback*.

## Feedback

*Feedback* é um termo emprestado da eletrônica, e significa *retroalimentação*. Segundo Moscovici (2005, p. 53), os engenheiros eletrônicos entendem *feedback* como “qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo”. Entendido de forma mais ampla, “pode denotar que uma parte da energia de saída de um aparato ou máquina retorna como entrada: por exemplo, um amplificador elétrico com *feedback*”.

Em comunicação, o processo de *feedback* ocorre quando uma mensagem é codificada com um significado pretendido, enviada por meio de um canal e depois recebida e decodificada em um significado percebido.

Vejamos agora algumas definições de *feedback* para diferentes autores da área de *PF*:

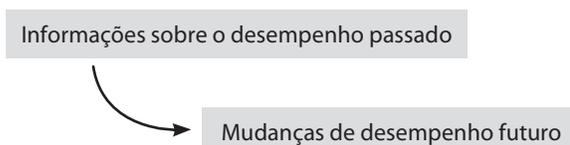
“Informação sobre o desempenho passado que permite às pessoas modificarem seu próprio desempenho” (DANIELS, 1994).

“Informação dada por outros para ajudar pessoas a ajustarem seu comportamento, continuar desempenhando com sucesso ou estabelecer objetivos” (TIEM; MOSELEY; DESSINGER, 2000).

“Informação sobre uma *performance*, palavras de reconhecimento, sorrisos, dados mensuráveis que permitem avaliar *performance* etc.” (BRAKSICK, 2000, p. 117).

“Informações sobre a qualidade da *performance*” (MAGER; PIPE, 2001).

O que essas definições têm em comum? Basicamente elas envolvem:



As definições anteriores trazem pontos significativos, pois um processo de *feedback* deve envolver:

- :: um comportamento ou desempenho específico;
- :: uma descrição objetiva e mensurável sobre esse comportamento ou desempenho;
- :: as conseqüências que a manutenção desse comportamento ou desempenho poderá trazer para o colaborador.

A área conhecida como *PF* define *feedback* como sendo uma informação sobre o desempenho de uma pessoa que possibilita que esta modifique o seu comportamento. Além disso, o *feedback* precisa ser apresentado em uma determinada seqüência para ser efetivo na mudança de comportamento, destacando as dez seguintes características:

- :: ser positivo – ou seja, se você fosse obrigado a dar apenas um tipo de *feedback*, não hesitaria em dar o positivo em vez do corretivo<sup>1</sup>;
- :: ser facilmente compreendido – deve-se tomar cuidado com a linguagem empregada nesse processo de comunicação. Certifique-se que o colaborador compreende claramente o que você está dizendo;
- :: incluir informação específica – o *feedback* deve ser claro e objetivo, e não relacionado a sentimentos ou subjetividades;
- :: o desempenho deve estar sob controle do colaborador – não adianta fornecer *feedback* se o colaborador não tiver controle da situação para melhorar o seu desempenho;
- :: ser imediato à tarefa (antes ou depois) – um dos grandes problemas do *feedback* é que muitas vezes ele é atrasado, ou seja, vem muito tempo depois do fato ter ocorrido e, em função disso, perde o seu efeito reforçador;
- :: individualizado;
- :: ser auto-monitorado ou monitorado pelo supervisor – quando não damos nenhum retorno para a pessoa ela pode reagir com baixa produtividade, por isso, o *feedback* deve ser constante;
- :: sinalizar uma conseqüência positiva – se a conseqüência sinalizada pelo *feedback* for considerada como boa para aquele colaborador você aumenta a probabilidade de ocorrência desse tipo de comportamento no futuro e até mesmo generalizações de desempenho. Além de tornar a prática de *feedback* como algo bom e esperado por todos;
- :: especificar os acertos e não os erros;
- :: ser apresentado em forma de gráfico – esse tipo de *feedback* é eficiente justamente por sua característica visual, o que permite ao colaborador acompanhar claramente a sua evolução a cada etapa do processo.

Nas relações interpessoais dentro de uma organização, o *feedback* esclarece os colaboradores sobre comportamentos e desempenhos positivos e negativos e, principalmente, sobre as oportunidades de melhoria individual. A idéia geral é que depois de conhecidas – e resolvidas – essas discrepâncias de desempenho, todos se beneficiarão: o colaborador, que por muitas vezes tem determinados comportamentos que se apresentam também em sua vida pessoal, e a empresa, que terá um funcionário mais produtivo, uma vez que as arestas de relacionamentos interpessoais foram aparadas.

<sup>1</sup> De acordo com Williams (2005), quando questionadas se essa afirmação é correta ou não a maioria das pessoas respondem que não. Para o autor, isso ocorre porque as pessoas relutam em acreditar que dar *feedback* positivo seja mais importante do que dar o *feedback* corretivo.

De acordo com Williams (2005), a falta de *feedback* pode ser visualizada por baixo nível de produção; dificuldade de relacionamento; pouca iniciativa; e linguagem corporal. “Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossa habilidade de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação” (WILLIAMS, 2005, p. 59).

Pode-se concluir que o comportamento produtivo de um colaborador está diretamente relacionado à prática de *feedback*. Para que exista essa prática de forma legítima é importante que o processo entre colaborador e empresa (no caso aqui representada pelos seus líderes) ocorra da seguinte forma:

comunicação = compreensão = respeito = confiança

(WILLIAMS,  
2005, p. 59)

Como outras habilidades, pode-se aprender a dar e receber *feedback*, bastando que os profissionais estejam abertos a emitir e ouvir opiniões sobre seu desempenho. Para ajudar nesse processo é bom ter em mente as seguintes questões:

- :: Como estou agindo?
- :: Vocês estão me entendendo?
- :: Estou sendo claro?

O *feedback*, portanto, começa com um exercício de autoconhecimento.

## Tipos de *feedback*

Segundo Williams (2005), são quatro os tipos de *feedback*: positivo, corretivo, insignificante e ofensivo.

Positivo é o *feedback* dado para reforçar uma resposta desejada. É um retorno muito importante. Se não for dado, pode fazer com que a atitude positiva não se repita.

De acordo com Williams (2005), o *feedback* positivo é dado em quatro passos:

- :: descrição do comportamento almejado;
- :: explicação sobre as conseqüências da atitude que não gostaria de ver repetida;
- :: descrição, por parte de quem dá o *feedback*, de como ela se sente com relação às atitudes indesejadas; e, por fim,
- :: explicação sobre o porquê desse sentimento.

Já no *feedback* corretivo busca-se a modificação de um comportamento. Esse tipo de *feedback* é, talvez, o mais difícil deles. Se feito de forma inadequada, pode parecer agressivo (*feedback* ofensivo). Por isso, é aconselhável sempre dar o retorno positivo em primeiro lugar (WILLIAMS, 2005).

Williams (2005) denomina insignificante o *feedback* tíbio, frouxo. Esse *feedback* produz uma resposta mínima, pois a pessoa que recebe mal o percebe (muitas vezes, sequer se dá conta desse tipo de retorno).

Finalmente, o *feedback* ofensivo simplesmente desconsidera a pessoa que o recebe: é dado por meio de ameaça e imposição (WILLIAMS, 2005).

Conhecidos os quatro tipos de *feedback* descritos por Williams, é importante ainda considerar que, segundo o autor,

[...] no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (WILLIAMS, 2005, p. 54).

Portanto, conclui-se que o *feedback* pode se referir ao:

- :: desempenho individual;
- :: desempenho grupal;
- :: último desempenho;
- :: média de desempenho;
- :: padrão de desempenho (de outro);
- :: resultado do desempenho.

## Preparo das ações de *feedback*

Na condução do *feedback* se dá a intervenção especificamente. É nessa etapa que se reúnem os colaboradores da organização para tratar de cada um dos pontos positivos e negativos levantados pela pesquisa de clima organizacional. São questões que podem estar localizadas na equipe de um setor, em um dos membros do grupo e, inclusive, no próprio gerente.

Para ter maior probabilidade de sucesso, o profissional responsável pelas intervenções reclamadas pela pesquisa de clima organizacional deve estar muito bem preparado para fazê-las, ou corre o risco de estabelecer um processo diferente daquele que se deseja.

É recomendável que o profissional avalie as seguintes questões – e tenha muito claras as respostas:

- :: Por que quero dar *feedback* a esse grupo (ou pessoa)?
- :: A pessoa (ou grupo) a quem vou dar o *feedback* está preparada para recebê-lo?
- :: Como pode ser a reação dos envolvidos nesse processo?

Também é importante, conforme Moscovici (2005), que o profissional desenvolva algumas habilidades de comunicação, como:

- :: **Uso da paráfrase** – técnica que gera grande empatia com o interlocutor, a pessoa que dá o *feedback* repete as idéias do outro com suas próprias palavras (aquelas que usa cotidianamente), demonstrando que ouviu e entendeu o que ele disse.
- :: **Descrição de comportamento** – o profissional que dá o *feedback* deve se ater ao relato de comportamentos e ações observáveis, evitando generalizações e julgamentos sobre as razões.

- :: **Verificação de percepção** – durante a condução do *feedback*, o profissional deve se preocupar em checar sua percepção sobre o que o outro está sentindo no decorrer do processo. A finalidade é conferir, além do conteúdo das palavras, se a pessoa que recebe o retorno está entendendo o que é dito, e como está reagindo emocionalmente.
- :: **Descrição de sentimentos** – também de grande empatia com o interlocutor que recebe o *feedback*, é a expressão verbal – por meio de figuras de linguagem ou descrição de impulsos de ação – daquilo que o profissional está sentindo naquele momento.

Embora seja reconhecidamente uma tarefa difícil, o profissional dessa área deve empenhar-se em desenvolver essas habilidades. Para Moscovici (2005, p. 55), “os insucessos freqüentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora empreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback* quanto no de receber *feedback*”.

## Como conduzir o *feedback*

O *feedback* deve ser uma contribuição para o aprendizado individual, levando o colaborador a desenvolver competências – pessoais e interpessoais – que acarretem mudanças de comportamento e possibilitem, à organização, corrigir as deficiências detectadas na pesquisa de clima.

Mas ele só é efetivo como auxílio ao processo de crescimento individual se conduzido de forma adequada. A seguir, são apresentados alguns cuidados que o profissional deve ter na condução do processo de dar e receber *feedback*.

### Ao dar *feedback*

O profissional que dá *feedback*:

- :: deve ater-se a fatos concretos e específicos;
- :: deve limitar-se à descrição dos fatos e situações inadequados, sem emitir julgamentos sobre eles;
- :: deve evitar especulações ou suposições sobre causas e motivos das deficiências organizacionais observadas na pesquisa de clima organizacional e sua relação com o indivíduo (ou grupo), objeto da devolutiva;
- :: deve eleger e focar comportamentos cuja intervenção seja mais urgente e necessária. Muitas sugestões de uma só vez podem tornar inviável a mudança e levar a frustrações, tanto do funcionário como da organização;
- :: não deve emitir conceitos sobre características pessoais, limitando-se a comportamentos que o indivíduo pode aprimorar, seja no campo pessoal, seja no profissional;
- :: deve sempre ter em mente que uma sessão de *feedback* não é o espaço adequado para desabafos pessoais.

Observando tais cuidados, o profissional aumenta a possibilidade de conseguir maior empatia com o indivíduo ou grupo e, dessa forma, alcançar resultados positivos na tarefa de dar *feedback*.

## Ao receber *feedback*

É fundamental compreender que o *feedback* é uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que dá, o profissional também recebe *feedback*. No entanto, em nosso meio essa troca ainda é muitas vezes percebida como mera crítica, causando enormes barreiras na comunicação interpessoal e, com isso, gerando resultados que nada contribuem para o crescimento dos indivíduos e, tampouco, para a solução de problemas detectados na pesquisa de clima.

Receber *feedback* também é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida. Apresentam-se, a seguir, alguns cuidados a observar quando se está na posição de recebê-lo.

- :: Aprender a ouvir. Por mais negativa e dolorosa que seja a avaliação recebida, ela deve ser encarada como uma oportunidade de aprendizado e crescimento.
- :: Sempre que possível, tomar notas dos comentários para revê-los mais tarde. Avaliações que em um primeiro momento parecem muito rigorosas podem mostrar-se corretas e úteis ao aprimoramento pessoal quando analisadas com mais calma, algum tempo depois.
- :: Não aceitar avaliações genéricas. Se isso ocorrer, peça que o interlocutor seja específico e, se possível, dê exemplos dos comportamentos tidos como inadequados.
- :: Sempre conferir o entendimento sobre o que o interlocutor diz. Uma boa técnica é reformular com as próprias palavras o que se ouve e perguntar se o entendimento está claro.
- :: Considerar sempre que, tão importante quanto o *feedback* em si, é a credibilidade da pessoa que o dá. É bom examinar criteriosamente quanto de verdade há nos comentários recebidos. Nesse sentido, trocar impressões e saber de outros indivíduos se eles concordam com as críticas pode ser bastante elucidativo.

## Por que é difícil dar *feedback*?

De acordo com Moscovici (2005), em nossa cultura o *feedback* ainda é mal compreendido. As pessoas reagem mal a ele, tomando-o como julgamento, muitas vezes agressivo. Essa interpretação generalizada pode gerar mágoa no indivíduo que o recebe e pode provocar reações também carregadas de agressividade.

Muitos profissionais contribuem para essa visão distorcida. Como diz a autora, “gostamos de dar conselhos, e com isso, sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar no *feedback* como uma forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar na sua utilidade para o receptor e seus objetivos” (MOSCOVICI, 2005, p. 56). O indivíduo que dá retorno avaliativo deve ter maturidade e estar emocionalmente centrado. Definitivamente, o *feedback* não é uma ferramenta para busca de auto-afirmação.

## Por que é difícil receber *feedback*?

Porque ninguém gosta de admitir que tem falhas ou deficiências. É uma reação humana e perfeitamente compreensível, já que afeta a imagem e, sobretudo, a auto-estima das pessoas, deixando-as vulneráveis.

A opinião negativa do outro pode ser entendida como isolamento do grupo, falta de apoio. E não é fácil admitir a necessidade de mudar determinados comportamentos, todos temos tendência a buscar a zona de conforto, aquilo que já é conhecido. Tudo isso põe em alerta nosso instinto de proteção. Conforme Moscovici (2005, p. 55), “paramos de ouvir (*desligamos*), negamos a validade do *feedback*, agredimos o comunicador apontando-lhe também seus erros etc.”

## Como apresentar os resultados das pesquisas de clima organizacional?

Depois de discutidos os principais aspectos sobre o processo de *feedback*, faz-se necessário incluir alguns itens práticos sobre como apresentar os resultados da pesquisa de clima.

Depois de finalizado o relatório com os resultados do diagnóstico organizacional em que constam os resultados da pesquisa de clima, você poderá conduzir o processo da seguinte maneira:

- :: discuta com a diretoria da empresa os resultados e as propostas de intervenção sugeridas para resolução das discrepâncias identificadas. Não adianta apenas levar os problemas se não houver soluções para eles;
- :: após o aceite da empresa em relação às medidas que serão tomadas para solucionar as discrepâncias, discuta também com as lideranças os resultados com as possíveis soluções para garantir que nenhuma informação importante foi desconsiderada. Essa discussão poderá ser conduzida em uma reunião previamente agendada;
- :: informe aos colaboradores os resultados e intervenções que serão implantadas. Nesse momento é importante discutir alternativas com profissionais da área de comunicação e marketing sobre as melhores alternativas para sua empresa.

Assim como não existe instrumento pronto para coleta de dados para pesquisa de clima organizacional, não há receita para como divulgar seus resultados. Cada empresa deve analisar continuamente suas possibilidades. O importante é não deixar de fazer a devolutiva!

# Texto complementar

## *Feedback: sem retorno não há comunicação*

(MATOS, 2007)

“Em muitas de minhas pesquisas e experiências, que se revelaram um verdadeiro sucesso, tive de esperar em vão qualquer tipo de retorno que pudesse ajudar o processo de rapidez do meu trabalho. É impressionante como o ser humano não se importa em responder às suas cartas e questionamentos enquanto você não é uma pessoa reconhecida e famosa” *Thomas Edison (1847-1931), inventor e físico norte-americano, com mais de mil patentes registradas, entre elas a do fonógrafo e a da lâmpada incandescente.*

A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a mensagem sem retorno é uma comunicação falha e incompleta. Infelizmente, de um modo geral, é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no seu cotidiano. Há uma grande preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não, propriamente, com a reflexão e a compreensão do seu conteúdo. Dessa forma, fica difícil motivar pessoas e equipes para superar desafios e alcançar metas.

Em geral, toda a preocupação está centrada na notícia escrita, nas circulares, nos boletins, nos memorandos, nos avisos, nas ordens de serviço e nos manuais de procedimentos. É comum, inclusive, encontrarmos comunicações deficitárias em empresas com sofisticadas estruturas e diversificados produtos de comunicação empresarial, como jornais de funcionários – impressos e eletrônicos –, *intranet* e circuito interno de rádio e televisão.

Ao pesquisarmos o conhecimento real dos destinatários, sobre as informações veiculadas por esses meios, verificamos que o nível de ignorância era bem maior do que o imaginado. Chegava-se ao ponto de alguns funcionários desconhecerem até mesmo as nomenclaturas e objetivos dos principais projetos e processos da sua área de atuação na empresa. A falta do hábito de leitura, curiosidade e motivação estavam diretamente relacionadas à cultura da empresa, que não incentivava a troca de idéias e o compartilhamento de informações entre os seus funcionários, embora, para o público externo, passasse a idéia de uma organização moderna e aberta à comunicação, pois possuía muitos produtos de divulgação institucional e *endomarketing* (jornais, revistas, boletins, *sites*, *intranet*, *blogs*, folhetos, vídeos e anúncios em revistas e televisão).

Tantos eram os instrumentos de informação, que em alguns casos nem se sabia identificar qual o objetivo específico da sua existência ou, tampouco, avaliar a sua relação de custo e benefício. A falta de retorno, e do contato pessoa a pessoa, acabava gerando erros e falhas de comunicação que comprometiam seriamente a produtividade e resultados da empresa. Não se pressentiam as insatisfações acumuladas, por falta do fluxo de retorno. A informação ocorria por via descendente e, as respostas, quando não formalmente provocadas, advinham ao acaso.

Nenhuma tecnologia, por mais sofisticada que seja, envolvendo todo o rigor científico, supre as deficiências no relacionamento humano, geradas muitas vezes por culturas que não privilegiam

a abertura para o diálogo e a conversação. Não adianta *e-mails*, *intranet* e telefones celulares. Sem *feedback* e contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz.

Sem *feedback* não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, o receptor compreendendo o que o emissor quis transmitir. Sem contato humano não há interação com o interlocutor ou compreensão das diversas nuances e facetas que uma mensagem pode conter, além das palavras que a compõem.

A comunicação é um processo que se realiza em dois sentidos. As mensagens caminham em uma conversação em ambos os sentidos. Todos são codificadores e decodificadores simultaneamente, quando em um ato de comunicação. Isto significa dizer que devemos encontrar o caminho para expressar nossas idéias e, ao mesmo tempo, ouvir o que o outro tem a dizer. Além disso, devemos perceber o que significa o que o outro está dizendo, dentro do seu ponto de vista e contexto de vida. Podemos ter repertórios e bagagens culturais diferentes e nos fazermos compreender perfeitamente.

O *feedback* é um processo que promove mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos. É a realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas ou situações. O *feedback* eficaz é aquele que ajuda pessoas ou grupos a melhorarem seus desempenhos e assim alcançar seus objetivos e metas.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem e têm possibilidades de dar e receber *feedback*.

O sucesso máximo numa situação de *feedback* ocorre no momento em que ao dar *feedback* para você, eu me torno consciente de que ele também é útil para mim. Como falou nossa grande poeta goiana Cora Coralina, "*feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina*".

## Atividades

1. Por que conduzir um processo de *feedback* destacando os resultados da pesquisa diagnóstica?

---

---

---

---

---

---

---

---



# A comunicação no ambiente de trabalho

## Introdução

Empresas líderes reconhecem nos seus funcionários, empregados ou colaboradores um grande capital, talvez o maior deles. Não fazem isso por benevolência ou filantropia, mas porque dependem disso para sobreviver. Afinal,

[...] de nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização, através de soluções criativas e inovadoras, capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes (CHIAVENATO, 1999, p. 49).

Ocorre que, para agregar valor à organização, esse enorme e importante capital – o capital humano – deve ser coordenado e gerenciado, tarefa que somente será bem-sucedida se pautada em boas práticas de comunicação.

Dentre o enorme leque de necessidades e práticas de comunicação que uma organização exerce, a comunicação interpessoal tem especial relevo: é por meio dela que as pessoas se relacionam.

É importante que o leitor tenha clareza de que a comunicação envolve aspectos não-verbais, por exemplo, gestos, olhares, silêncios, posturas, atitudes etc. Preste atenção no que diz o quadro a seguir.

## “Não é o que você diz mas o que você faz”

(ROBBINS, 2005, p. 280)

Essa afirmação é quase verdadeira. As ações realmente falam mais alto do que as palavras. Quando percebem inconsistências entre as palavras e os atos, as pessoas tendem a dar maior crédito aos últimos. É o comportamento que conta! A implicação disso é que os executivos e os líderes se tornam modelos de papéis. Os funcionários vão imitar seus comportamentos e suas atitudes. Vão observar o que seus chefes fazem e imitar ou adaptar essas atitudes. Essa conclusão não significa que as palavras caem no vazio. As palavras também podem influenciar os outros. Mas quando as palavras e as ações são divergentes, as pessoas preferem acreditar no que vêem em termos de comportamento [...].

Como o leitor pode perceber, a comunicação é fundamental para o bom desempenho organizacional e vai muito além do comportamento de falar. Sendo assim, o objetivo deste capítulo é discutir a comunicação verbal, não-verbal, barreiras da comunicação, além da importância de desenvolver a habilidade de ouvir.

## O processo de comunicação

A palavra comunicação se originou do latim *communis*, que encerra a idéia de comungar, compartilhar. Atualmente, é possível definir comunicação como “tornar comum”, “transmitir por meio de informações” (PEREZ; BAIRON, 2002, p. 14).

Pode-se dizer, então, que a comunicação acontece quando duas pessoas são “como um” e que comunicação humana só existe realmente quando se estabelece um *contato psicológico* e que em função disso a comunicação somente existirá entre as pessoas quando elas conseguirem se encontrar ou reencontrar.

O processo de comunicação completa e eficaz é compreendido como o fornecimento ou troca de informações, idéias e sentimentos, através das palavras, escrita ou oral, ou de sinais, e é vital para o bom desempenho das pessoas dentro de uma organização.

Robbins (2005, p. 277) afirma que a comunicação “pode ser entendida como um processo ou fluxo” composto de sete partes:

- :: fonte;
- :: codificação;
- :: mensagem;
- :: canal;
- :: decodificação;
- :: receptor; e
- :: *feedback*.

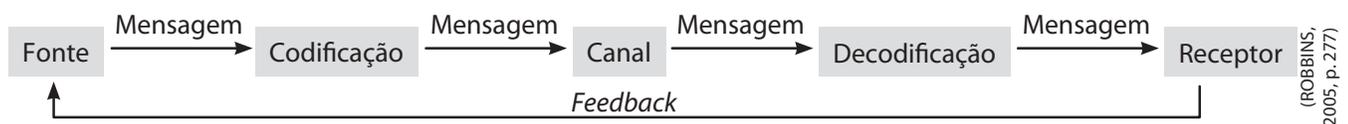
Nesse esquema, a fonte é aquele que deseja transmitir alguma informação e, para tanto, codifica (dá à informação um formato simbólico, por exemplo, escrever um texto) a mensagem.

Por sua vez, mensagem é, desse modo, “o produto físico codificado pelo autor” (um texto escrito, um quadro, a fala, linguagem corporal etc.), que será veiculada por um canal ou mídia (ROBBINS, 2005, p. 278).

Antes mesmo de ser recebida, o receptor faz a decodificação (tradução) da mensagem e sua devolução ao sistema (*feedback*), demonstrando se compreendeu ou não a informação.

Vejamos o esquema proposto por Robbins:

**Figura 1 – O modelo de processo de comunicação**



De acordo com o esquema de Robbins (2005), pode-se afirmar que o processo de comunicação é eficaz quando tanto o transmissor quanto o receptor interpretam a mensagem da mesma forma; a comunicação é suficiente quando as mensagens são transferidas a um custo baixo, ou seja, sem grandes esforços das partes envolvidas no processo.

Em uma empresa, a comunicação desempenha um papel motivacional importante. Ela facilita a motivação por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, por avaliar a qualidade de seu desempenho e por orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

O estabelecimento de metas específicas e possíveis de serem cumpridas e o *feedback* do progresso em relação a elas e o estabelecimento de contingências reforçadoras do comportamento desejável favorecem a motivação e requerem comunicação (ROBBINS, 2005). Sendo assim, a comunicação pode ser uma das variáveis envolvidas com as discrepâncias de desempenhos individuais e organizacionais. Muitas vezes a compreensão errada de um processo de comunicação pode significar a diferença entre a vida e a morte da empresa ou entre o lucro e o prejuízo!

Robbins (2005) afirma que as falhas no processo de comunicação são mais freqüentemente citadas em conflitos interpessoais e que os resultados de algumas pesquisas indicam que as pessoas passam 70% do seu tempo se comunicando (escrevendo, lendo, falando, escutando, pensando) e que não é para menos que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz.

A ausência de comunicação eficaz nas empresas torna-se um problema porque, como foi dito anteriormente, a sua compreensão vai além da transmissão de uma mensagem, ela precisa ser entendida pelo outro. Nesse sentido, a comunicação pode ser definida como *uma forma de comportamento humano*, ou seja, uma relação entre o indivíduo e o ambiente social em que está inserido.

Uma idéia, por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita, caso possível, seria como se um pensamento ou idéia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor (ROBBINS, 2005, p. 276).

Ao se realizar um diagnóstico organizacional, observar os processos de comunicação que ocorrem em uma organização é parte fundamental do trabalho de um gestor de pessoas. Muitas vezes, os conflitos e a insatisfação dos colaboradores são conseqüências de falhas no processo de comunicação entre empresa e empregado.

Para Robbins (2005, p. 277), “A função final desempenhada pela comunicação relaciona-se com o seu papel de facilitadora de tomada de decisões”. Isso ocorre porque a comunicação proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para analisar as situações de trabalho.

Vejamos essa questão de forma mais detalhada no tópico a seguir.

## Comunicação interpessoal

De acordo com Matos (2007), muitas vezes as escolas não educam as pessoas para a comunicação plena, ou seja, aquela que engloba as dimensões do falar, ouvir e dar *feedback*. Em muitos momentos privilegia-se o escutar mecânico e chega a ser raro encontrarmos um ambiente de verdadeiro diálogo nas empresas, o que é um verdadeiro contra-senso: falta comunicação na era da informação e do conhecimento.

A dificuldade de se encontrar solução para os problemas ligados à falta de comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e as ideológicas de cada pessoa ou grupo [...] (MATOS, 2007).

Vimos que a maior parte dos problemas entre as pessoas ocorre por falta de comunicação ou por dificuldades em seu processo. De acordo com Mendes e Junqueira (1999, p. 34)

A palavra comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar idéias, sentimentos, experiências, crenças e valores, por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos etc. Comunicar tem o sentido de participar e estabelecer contato com alguém num intercâmbio dinâmico e interativo.

Sendo assim, a comunicação interpessoal é a base de toda a interação humana, é o ato de estabelecer um fluxo de entendimento entre pessoas. E, ao contrário do que comumente se pensa, não se resume a transmitir e receber corretamente o discurso, pois entender outro indivíduo implica também considerar, além das palavras, as emoções envolvidas e a situação em que se dá determinado processo comunicacional.

De nada servem veículos e canais oficiais de comunicação interna, tais como intranet, jornal dos colaboradores, boletim e mural de notícias, se não houver efetivamente a disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à conversação e à troca de idéias (MATOS, 2007).

A maioria das empresas costuma centrar a comunicação na notícia escrita, através de circulares, boletins, memorandos, relatórios, ordens de serviço e manuais de procedimentos. Esse é um sistema sem relacionamento humano, em que o emissor (gestor ou gerente) envia mensagens de cima para baixo, e os receptores (funcionários), quando exigidos, respondem mecanicamente, dentro do padrão normalizado pela empresa (MATOS, 2007).

Para o autor citado anteriormente, é comum, inclusive, encontrarmos comunicações deficitárias em empresas com sofisticadas estruturas e diversificados produtos de comunicação empresarial, como televisão e rádio corporativas, jornais de funcionários *on-line* e intranet.

[...] Aliás, grande parte das informações empresariais circula hoje por meio eletrônico, como *e-mails*, *sites*, *chats* e *blogs* empresariais. Mas, ao verificarmos o conhecimento real dos destinatários sobre as informações veiculadas por esses meios, vemos que o nível de ignorância é bem maior do que o imaginado. Chega-se ao extremo de alguns funcionários desconhecerem até mesmo as nomenclaturas e os objetivos dos principais projetos e os processos de sua área de atuação

na empresa. O diagnóstico é claro e objetivo: falta de *feedback*, ausência de diálogo, ou seja, muita transmissão de informação e pouca comunicação face a face, pessoa a pessoa. Ou seja, muitas palavras e pouco diálogo (MATOS, 2007).

Finalmente, resta considerar que a comunicação interpessoal afeta comportamentos. Mais do que uma característica, essa é sua finalidade nas organizações, já que a tarefa de comunicar não estará concluída se não houver compreensão, aceitação e *ação resultante*.

Para Robbins (2005), a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da linguagem.

Partindo-se da afirmação de Robbins (2005), a seguir serão discutidos os dois aspectos envolvidos na comunicação interpessoal: falar-ouvir e linguagem corporal.

## Bases da comunicação interpessoal

### Comunicação verbal

Comunicação verbal refere-se à transmissão de mensagens com uso de palavras. Pode se dar por meio da linguagem escrita ou falada.

Neste tópico será abordado o uso da linguagem falada (que abarca, naturalmente, a habilidade de ouvir). A partir do momento em que a criança aprende a falar, a construção de diálogos é algo que faz rotineira e cotidianamente vida afora. Talvez, por isso, poucos se dêem conta de sua importância e, tampouco, de sua complexidade. Especialmente nas organizações, além dos aspectos emocionais, esse processo também abrange variáveis situacionais e hierárquicas das pessoas envolvidas.

Embora as pessoas conversem desde a mais tenra idade, esse é um processo em que, muitas vezes, a comunicação não ocorre de maneira tranqüila e, muito menos, efetiva. De acordo com Silva (2002, p. 31), “a fala é considerada defeituosa quando a comunicação não é efetiva, seja porque a maneira de falar distrai a atenção do que é dito, seja pelo constrangimento do emissor diante da sua própria dificuldade de falar”.

Não se deve esquecer que a comunicação envolve um emissor (aquele que fala) e um receptor (aquele que ouve), alternadamente. Logo, ela também pode se tornar “defeituosa” se houver falhas na escuta. Bodot e Andriow (2007, p. 5) chegam a afirmar que “ouvir com atenção é mais importante que falar”.

De fato, trata-se de uma competência que vai muito além de simplesmente usar o sentido da audição: implica “atenção, interpretação e memorização dos estímulos sonoros”, como diz Robbins (2005, p. 295).

Para Bodot e Andriow (2007, p. 5), saber ouvir gera empatia com o interlocutor. É essa competência que possibilita

[...] tentar descobrir como a outra pessoa realmente se sente, qual é seu estado emocional, seus limites e conhecimentos, o que ela pensa, quais são seus valores e colocar-se mental e emocionalmente no lugar da outra pessoa para respeitá-la, entendê-la e sentir com ela.

A seguir, são apresentados alguns cuidados para diminuir os defeitos – na fala e na escuta – que prejudicam a efetividade desse tipo de comunicação.

### Ao falar

- :: Prestar atenção no vocabulário que usa, fazendo-se entender. Para quem não os conhece, termos técnicos e gírias dificultam o entendimento e perturbam a comunicação. Se não for possível substituí-los, é sempre bom explicar o que significam.
- :: Ser objetivo, emitindo mensagens claras, ainda que o tema da conversa seja algo que o interlocutor não queira ou não goste de ouvir.
- :: Ser coerente nas ações. Comportamentos devem ser baseados em informações claras e sólidas, adquiridas e validadas no diálogo. Caso contrário, os colaboradores concluirão, corretamente, que investir na qualidade da comunicação é perda de tempo e de energia. As atitudes de uma pessoa devem corresponder ao que ela pensa e diz aos outros funcionários. Sem concessão ao “faça o que digo, mas não faça o que eu faço”.

### Ao ouvir

- :: Ouvir de fato. Parece simples e óbvio: para haver diálogo, é preciso que o interlocutor ouça o que o outro fala. Mas, em muitas ocasiões, não é isso que acontece. Há indivíduos que não desenvolveram essa habilidade, e simplesmente não conseguem escutar, de fato, o que o outro está dizendo. Ficam tão preocupados com o próprio discurso, idéias e o que irão dizer na próxima fala que não prestam atenção no que o interlocutor está dizendo. Pior, há ainda pessoas que, além de não demonstrarem o menor interesse pelo que está sendo falado, ainda interrompem desnecessariamente o emissor, tomando-lhe a palavra.
- :: Ouvir (de novo!) atentamente e avaliar com calma o que o interlocutor está dizendo, dando o devido valor a críticas sinceras e corretas, procurando extrair lições positivas para, mais tarde, definir mudanças e correções no comportamento.
- :: Verificar o entendimento, perguntando ao interlocutor o que ele compreendeu.

## Comunicação não-verbal (linguagem corporal)

Na comunicação interpessoal, as pessoas normalmente se fixam na conversa, pois acreditam que a palavra falada é o meio mais efetivo para trocar informações. Entretanto, nas organizações, os empregados – especialmente aqueles que ocupam posição de liderança – devem atentar para a linguagem corporal das pessoas com quem entram em contato. Muitas vezes, o corpo afirma algo que as palavras tentam negar. E vice-versa.

Para Silva (2002, p. 46), é possível fazer

[...] uma analogia entre a comunicação humana e um *iceberg*, onde a porção superior é a verbal. O comunicador eficaz deverá reconhecer que, debaixo das palavras pronunciadas, existe um vasto número de símbolos e sinais humanos.

Segundo estudos de psicologia social, a expressão dos pensamentos se faz 7% com palavras, 38% com sinais paralingüísticos (entonação de voz, velocidade de pronúncia, entre outros) e 55% por meio do corpo.

Esses números revelam a importância de atentar-se, na comunicação entre as pessoas, não apenas ao que está sendo dito, mas também no modo como o interlocutor está dizendo e movimentando seu corpo. Conforme Largura e Souza (2004, p. 84), comunicação não-verbal

[...] é aquela que ocorre na interação pessoa-pessoa, exceto as palavras por elas mesmas. Também pode ser definida como toda informação obtida por meio de gestos, posturas, expressões faciais, orientações do corpo, organização dos objetos no espaço e até pela relação de distância mantida entre os indivíduos.

Todavia, Robbins (2005, p. 286) alerta que “uma posição ou movimento do corpo não tem, por si só, um significado preciso ou universal, mas, quando somado à linguagem falada, ele completa a mensagem do emissor.”

Ainda de acordo com Silva (2002, p. 48), a comunicação não-verbal pode “complementar a comunicação verbal; substituir a comunicação verbal; contradizer o verbal e demonstrar sentimentos”.

Evidentemente, cada cultura desenvolve linguagem corporal própria. Sabe-se que um mesmo gesto pode ter sentido positivo em um país e significar absolutamente nada – ou, no outro extremo, até ser obsceno – em outro.

Robbins (2005, p. 285) afirma que são duas as mensagens mais importantes que a linguagem corporal expressa: “(1) quanto uma pessoa gosta da outra [...], e (2) o *status* relativo percebido entre emissor e receptor.” Se duas pessoas têm empatia, é maior a possibilidade de que elas se aproximem e se toquem com mais frequência durante uma conversa. Quanto à posição percebida pelos interlocutores, em geral aquele que está em patamar superior demonstra essa percepção adotando uma postura mais relaxada.

## Barreiras na comunicação

Como vimos, no processo de comunicação existe o emissor, o receptor e o meio pelo qual a mensagem é propagada. Esse meio ou canal pode ser verbal, escrito e, também, corporal. Barreiras são falhas, obstáculos ou ruídos que podem ocorrer nesse fluxo e causar erros na decodificação ou interferir (até impedir) na recepção da mensagem emitida, fato que pode gerar mal entendidos e até conflitos. As principais barreiras na comunicação são:

- :: **Filtragem** – na comunicação interpessoal, a filtragem é o mecanismo pelo qual o emissor apresenta uma mensagem manipulada, ao gosto do receptor: diz o que pensa que o outro quer ouvir. Esse tipo de barreira acontece com frequência, de acordo com Robbins (2005, p. 278), em organizações em que os empregados têm “fortes aspirações de ascensão na carreira”, com elevado nível de competição entre eles. Também ocorre, segundo o mesmo autor, nas empresas que enfatizam a diferença de *status* hierárquico – nesse caso, como dificuldade adicional ao processo de comunicação, também pode acontecer de o empregado em posição inferior na hierarquia passar a acreditar que é pouco importante o que tem a dizer. Robbins (2005, p. 279) ainda ressalta que grandes empresas são mais suscetíveis à ocorrência da

filtragem como barreira à comunicação, em virtude de possuírem maior número de escalas verticais em seu organograma.

- :: **Percepção seletiva** – é outra barreira ao processo de comunicação. Acontece quando o receptor seleciona o que escuta, tomando como base “suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais” (ROBBINS, 2005, p. 279), entre as quais podem-se incluir preconceitos e idéias discriminatórias.
- :: **Sobrecarga de informação** – é uma barreira que ocorre porque, modernamente, a disponibilidade e facilidade de uso dos meios de comunicação – *internet*, correio eletrônico, celular – e a pressão sobre os profissionais por desempenho (que exige a participação em reuniões, viagens, leituras, constante atualização técnica etc.), levam os empregados a “selecionar, ignorar ou esquecer informações” (ROBBINS, 2005, p. 279).
- :: **Defesa** – outro tipo de barreira ocorre por simples defesa do receptor: quando se sente ameaçado pelo emissor, a reação, até instintiva, é provocar interferências na comunicação. Isso é feito com “ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos e questionamentos sobre os motivos do outro”, afirma Robbins (2005, p. 279).
- :: **Linguagem** – o uso inapropriado da linguagem também pode causar barreiras na comunicação. O vocabulário deve ser adequado. “O emissor tende a assumir que as palavras e termos usados por ele na transmissão têm o mesmo significado para o receptor. Isto, evidentemente, nem sempre é verdadeiro” (ROBBINS, 2005, p. 280).
- :: **Medo** – para finalizar, é preciso ainda considerar que há, na população, um contingente que varia entre 5% e 20% de pessoas ansiosas, que têm medo da comunicação, segundo Robbins (2005). Conforme Bodot e Andriow (2007, p. 4-5), a pessoa que tem medo da comunicação oral, quando necessita fazê-la “sente-se inadequada, reprimida, com sentimentos de inferioridade e preocupação excessiva com a crítica alheia”. Naturalmente, nas organizações há muitas pessoas que padecem desse mal, indivíduos que procuram a todo custo se esquivar de situações em que o diálogo é a alternativa para a troca de informações. Tal fato constitui, sem dúvida, uma barreira ao processo comunicacional das empresas.

## Texto complementar

### Comunicação é tudo!

(FURBINO, 2007)

É através da comunicação que alcançamos sinergia dentro de uma organização, visto que ela nos permite unir forças, promover a integração e o inter-relacionamento entre pessoas e departamentos. Por meio de um trabalho em equipe, admite-se que todos, além de conhecer, atuem de maneira a cooperar, caminhando de forma interagida em prol dos objetivos organizacionais, procu-

rando alcançar sempre a obtenção da maximização dos resultados. Para atuar em favor da melhoria contínua, a organização deve aprender a valorizar cada mensagem recebida.

Atualmente, vivemos em um mundo globalizado, recheado de constantes mudanças e incertezas, no qual a comunicação tem o seu valor. Neste mercado, onde a competitividade é demasiadamente acirrada, portanto, só poderão fazer diferencial as empresas que aprenderem a se comunicar, a trabalhar de forma interligada e inter-relacionada, somando forças, gerando *know-how*, e por sua vez, agregando valor, o que é essencial no processo de crescimento e expansão dos negócios.

Assim como a valorização das pessoas envolvidas no processo organizacional, as empresas deverão apostar na comunicação de seus objetivos, do qual, o ideal é haver sempre *feedback* da comunicação realizada, a fim de construir e manter relacionamentos harmoniosos. Além de promover e colaborar para perpetuar um ambiente harmonioso e o compartilhamento de idéias e valores, em que a idéia de parceria estará presente em tudo que se faça e em todos, fortalecerá a relação, não só dos clientes internos, mas de todos os *stakeholders* envolvidos no processo organizacional, permitindo surgir e manter um elo de ligação [*sic*] entre todos.

Na era do conhecimento, na qual estamos, para que o empreendimento sobreviva no mercado, é necessário ter pessoas talentosas, grandes líderes, uma ótima estrutura organizacional e apresentar não só produtos e serviços de qualidade, mas também valores éticos. É também preciso, não só minimizar custos e maximizar lucros de seus acionistas, mas ir além. Faz-se indispensável enxergar todos os *stakeholders* como parceiros, contribuindo assim para o desenvolvimento da organização e compartilhamento de seus resultados.

Quanto à comunicação, a organização jamais poderá esquecer que para obter êxito nas ações, eficiência e eficácia, deverá ficar “antenada” ao meio e, também, a todos os ruídos que por ventura aparecerem durante todo o processo. Fazer com que a comunicação flua de maneira satisfatória dentro de uma organização é de suma importância, uma vez que esta poderá determinar o sucesso ou o fracasso das empresas e negócios, influenciando no comportamento dos consumidores e nas relações de trabalho; o que irá gerar impacto positivo ou negativo na vida das companhias, quanto aos valores, à política e à cultura organizacional existente.

Diante desse cenário, as empresas inteligentes já começam a entender o grandioso papel da comunicação dentro de uma organização e já iniciam transformações como a reformulação de seus conceitos, filosofias e práticas. Já são conscientes de que devem ficar atentas quanto aos valores e a cultura organizacional, uma vez que os empreendimentos, assim como as pessoas, carregam sua história consigo e serão reconhecidos, analisados, valorizados e avaliados por esta. Portanto, ficar atento ao nosso comportamento e atitudes também é de suma importância.

Incorporar valores à marca, aos produtos e aos serviços, constitui o grande desafio da comunicação empresarial. Portanto, pensar em responsabilidade social, meio ambiente e cidadania corporativa é imprescindível nos dias atuais. E o importante não é só a contemplação destas idéias, mas a implementação das mesmas. É de suma importância que, além de uma empresa trabalhar em prol de um ambiente transparente, respeitoso e acolhedor, também tenha uma comunicação rápida, clara e eficiente, zelando sempre pela sua imagem, imagem esta que deve ser de fato de um empreendimento sério e confiável.

Criar e implementar uma política de comunicação não constitui uma simples tarefa. É preciso que haja mudanças, no que tange a cultura organizacional, e isto não é fácil. Temos de lembrar sempre que as empresas são compostas de seres vivos e estes vivem de relacionamentos. O mundo mudou e nas organizações também é preciso que haja mudanças. Assegurar que a liderança da empresa acredita que os pilares do sucesso organizacional passam por transparência e comunicação, constitui um avanço.

## Atividades

1. Coloque **V** para verdadeiro e **F** para falso.

- ( ) Agregar valor à organização somente será uma tarefa bem-sucedida se pautada em boas práticas de comunicação.
- ( ) A comunicação pode ser entendida como um processo que envolve mensagem e receptor.
- ( ) A comunicação interpessoal é a base de toda a interação humana.
- ( ) A comunicação precisa incluir transferência e a compreensão da linguagem.

2. Defina comunicação.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Quais os cuidados que se deve tomar ao transmitir uma mensagem?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Assertividade no ambiente de trabalho

## Introdução

Já virou quase um lugar-comum dizer que o ambiente empresarial está cada dia mais competitivo e complexo. Mas é um fato. Globalização, novos competidores surgindo a todo o momento, fusões, aquisições, formação de grandes conglomerados: tudo isso pede um olhar atento e constante para os movimentos do mercado e, muitas vezes, exige reposicionamento quase imediato nas estratégias adotadas nas organizações.

Claro que esse quadro exige a presença, nas organizações, de profissionais preparados para lidar com constantes mudanças, capazes de formular – o que significa aprender, desaprender ou reaprender; criar, abandonar ou recriar – conceitos e processos voltados a novas situações do mercado, consumidores e demais públicos envolvidos, direta ou indiretamente, com a empresa.

Nesse quadro, além da competência técnica, passa-se a exigir algo a mais desse superprofissional: a competência humana. Habilidades de relacionamento interpessoal tornam-se um diferencial que as empresas buscam em seus colaboradores.

Exemplo disso é o comportamento assertivo, uma habilidade cada vez mais valorizada, pois gera, nas organizações, um ambiente em que a comunicação flui de maneira clara e dinâmica. Os problemas são vistos como parte do cotidiano, enfrentados com maturidade e efetivamente resolvidos.

Neste capítulo, o objetivo é discutir a assertividade no ambiente corporativo, sua importância em intervenções de *feedback* e o impacto dessa habilidade sobre os empregados e o clima organizacional.

## Entendendo a assertividade

O tema assertividade vem ganhando espaço nas organizações e, como não poderia deixar de ser, também nas universidades e centros de pesquisa. São vários os autores que vêm se dedicando ao estudo de suas características e impactos no relacionamento entre as pessoas e, naturalmente, no desempenho das empresas.

Talvez esse crescente interesse se explique também porque o comportamento assertivo não é importante apenas nas empresas, mas também nos relacionamentos familiares, sociais, profissionais fora do âmbito corporativo (*network*<sup>1</sup>) e em qualquer contexto em que haja interação entre pessoas. Por tudo isso, a assertividade exige um olhar amplo. É um comportamento complexo, que envolve diversas variáveis.

No campo organizacional, foco deste trabalho, Miguel e Garbi (2003) afirmam que há mais vínculos de amizade, satisfação no tempo de permanência na empresa e, conseqüentemente, melhor desempenho nas tarefas em organizações onde os empregados têm maior facilidade em falar e expressar sentimentos. De fato:

[...] Para um indivíduo que vive em uma sociedade na qual as relações sociais adquiriram um alto grau de complexidade, o padrão assertivo de comportamento parece ser um requisito para o sucesso nas relações interpessoais. Padrões agressivos tendem a ser severamente punidos nessas sociedades e mesmo a passividade é tolerada apenas em circunstâncias específicas e em favor de grupos que tiram proveito da passividade de alguns (TOURINHO; SOUZA FILHO, 2003, p. 173).

Não é difícil concluir que o comportamento do empregado tem impacto direto no resultado final da organização:

No ambiente de trabalho, os comportamentos de cada funcionário contribuem, de alguma maneira, para o produto final ou serviço prestado pela empresa. A forma como os funcionários interagem uns com os outros define aquilo que é comumente referido como “cultura” da organização (MIGUEL; GARBI, 2003, p. 129).

Considere-se ainda que um grande número de funcionários passa oito horas por dia, ou mais, no ambiente de trabalho. Nesse local, interagem e vivem experiências que trazem benefícios ou prejuízos diretos à sua própria vida. Para muitas pessoas, deixar de mostrar o que pensa, sente ou deseja, pode gerar insatisfação, ansiedade e baixa produtividade. De outro lado, expressar tais comportamentos de forma inadequada pode resultar em punições por parte dos superiores, ou mesmo de colegas.

## Conceito

As primeiras discussões sobre assertividade surgiram ainda na década de 1940. E foi somente a partir do início da década de 1970 que o conceito começou a se disseminar. Foram Alberti e Emmons (1978, p. 18) que formularam um dos conceitos mais aceitos de assertividade:

Asserção é o comportamento que capacita a pessoa a atuar em seu melhor interesse, afirmar-se sem ansiedade indevida, expressar confortavelmente de forma honesta os sentimentos e exercitar os direitos pessoais sem negar os direitos dos outros.

Em 1970, eles publicaram *Your Perfect Right*, primeiro livro a tratar exclusivamente da assertividade e que até hoje continua despertando interesse, mesmo com o grande número de outros títulos já editados.

---

<sup>1</sup> *Network*: grupo informal de pessoas interligadas. Rede de relacionamento.

Alberti e Emmons (1978) já faziam distinção entre comportamento assertivo, não-assertivo e agressivo, e discutiam suas conseqüências para os dois lados (indivíduos): emissor e receptor.

Conforme esses autores, o indivíduo não-assertivo é inibido, ansioso e nega a si mesmo, permitindo que os outros escolham para ele; por tudo isso, não é capaz de atingir seus objetivos. O agressivo já é capaz de se expressar (só que de maneira errada), mas se valoriza às custas dos outros, deprecia o interlocutor, escolhe pelas pessoas e atinge seus objetivos ferindo as pessoas. O assertivo, por sua vez, sabe se valorizar, se expressa adequadamente, escolhe por si e alcança seus objetivos.

Bem mais tarde, Falcone (2001) afirma que os comportamentos assertivo, agressivo e não-assertivo, ou passivo, são diferentes tanto nos componentes verbais (palavras utilizadas), como naqueles não-verbais (tom de voz, olhar, postura do corpo etc.).

Neno e Tourinho (2003) acrescentam que o comportamento assertivo envolve não só a expressão de direitos ou de insatisfação, mas também inclui sentimentos considerados socialmente como adequados, como afeto, estima e apreço – o que facilita a comunicação.

Feito esse breve retrospecto, podemos finalmente dizer que, atualmente, entende-se como assertividade:

A capacidade de agir em defesa do próprio interesse, expressando opiniões e sentimentos de forma direta, clara e sem violar interesses de terceiros, tudo isso tanto na comunicação verbal como na não-verbal.

Para ilustrar, tome-se o conceito pela negativa: falta assertividade à pessoa que não consegue falar o que pensa; evita argumentar quando a discussão pode caminhar para o confronto; diz sim quando quer dizer não; deixa de dizer o que pensa porque sabe que pode colocar a outra pessoa em situação embaraçosa; expressa o que quer, mas depois se arrepende e enfrenta uma infinidade de outras situações do gênero.

Nos próximos tópicos, as três categorias de comportamento – assertividade, não-assertividade e agressividade – serão analisadas mais detalhadamente, especialmente no que diz respeito ao ambiente de trabalho.

## Assertividade no trabalho

Hoje, a assertividade é uma habilidade cada vez mais valorizada. Ganhou espaço nas empresas não apenas por modismo, tendência ou vanguarda, mas pela crescente humanização e necessidade de ganhar, ou manter, competitividade, obtendo melhores resultados que os dos concorrentes. Por isso, nos últimos anos, o tema vem despertando grande interesse e visibilidade no cenário corporativo.

Muito dinheiro vem sendo investido em treinamentos de empregados, na tentativa de torná-los mais assertivos. Mas a questão é ainda mais complexa para as empresas. Conforme Lorr e More (*apud* MIGUEL; GARBI, 2003, p. 138):

Vale lembrar que, em muitos casos, o problema da falta de assertividade não está no funcionário, mas sim na empresa que não valoriza esse tipo de comportamento. Infelizmente, na maioria das vezes, a responsabilidade pela falta de

habilidade é atribuída diretamente ao funcionário. Nesse caso, a empresa acaba por deixar de analisar suas próprias práticas, ou seja, sua cultura que possivelmente é responsável pelo déficit comportamental exibido pelo funcionário. [...] É o ambiente organizacional que deve dar, ao indivíduo, a informação para que ele saiba o que fazer no trabalho. [...] É importante ter claro que assertividade é uma habilidade aprendida. A probabilidade de comportar-se de uma forma assertiva depende diretamente da reação dos outros.

A boa notícia: assertividade é uma habilidade que pode, sim, ser aprendida. Mas é bom considerar que uma coisa é assistir palestras, conhecer os conceitos e ler os manuais que tentam ensinar assertividade. Outra coisa é fazê-la acontecer, de fato, no dia-a-dia das organizações.

## Os comportamentos

A literatura costuma classificar o comportamento em assertivo, não-assertivo (também chamado de passivo) e agressivo, que serão detalhados a seguir.

- :: **Passivo (não-assertivo)** – indivíduos de comportamento passivo não suportam conflito e fogem de confrontos, mesmo que isso implique sacrificar os próprios interesses. Preocupam-se em não desagradar, têm dificuldade em discordar e se preocupam muito com o que pensam a seu respeito. Em geral, subestimam seus objetivos e sentimentos e superestimam os dos outros.
- :: **Assertivo** – pessoas que se comportam assertivamente defendem e lutam por seus interesses, mas aceitam que outras pessoas também tenham os deles. Expressam suas idéias e sentimentos com clareza e transparência, têm atitude negociadora, tratam os outros com respeito, são capazes de ouvir (inclusive críticas) e constroem relações saudáveis, sem conflitos.
- :: **Agressivo** – indivíduos que se comportam agressivamente demonstram preocupação apenas com os próprios interesses e têm necessidade de dominar. Querem vencer “a qualquer custo” e, para atingir seus objetivos, não hesitam em “passar por cima” do outro. Autoritários e intolerantes, menosprezam e depreciam quem estiver no seu caminho.

### Passivo-agressivo

Alguns autores incluem ainda um quarto tipo, que mescla comportamentos agressivos e passivos. Indivíduos assim têm comunicação pouco transparente, são lacônicos e sarcásticos e dão respostas indiretas. Como os passivos, não suportam o confronto.

No quadro a seguir apresenta-se um resumo dos tipos de comportamento.

Tipo de comportamento	Expressão corporal	Ações
<b>Passivo</b> – ansioso por evitar o confronto, mesmo às custas de si próprio – espera que as pessoas compreendam o que ele/ela deseja; muito preocupado com a opinião dos outros a seu respeito.	Mínimo contato visual. Quietos, voz hesitante. Fala confusa. Atitude defensiva, postura encolhida. Mexendo as mãos, inquieto.	Culpa-se de tudo. Odeia o assunto; evita a abordagem direta. Justificação excessiva; solicita aprovação. Cede facilmente. Gera simpatia; faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas.

Tipo de comportamento	Expressão corporal	Ações
<b>Agressivo</b> – ansioso por vencer, mesmo à custa de outros; mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros.	Máximo contato visual. Voz alta; seco. Postura evasiva. Aperta os dedos e aponta.	Imediatamente joga a culpa nos outros. Critica as pessoas, e não seu comportamento. Interrompe com frequência. Autoritário. Usa de sarcasmos, críticas, escárnio para ganhar a questão. Solicitações parecem ordens. “Engrossa” facilmente a situação.
<b>Passivo/agressivo</b> – apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto.	Mínimo contato visual, mas olha para a frente mais que para o chão. Lacônico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como “não posso acreditar no que estou ouvindo”. Postura fechada.	Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante. Faz “acerto de contas” indiretamente.
<b>Assertivo</b> – ansioso por defender seus direitos mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.	Contato visual suficiente para dar a entender que ele/ela está sendo sincero(a). Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras.	Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos; soluções. Aceita declarar ou explicar suas intenções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo.

Para finalizar, assertividade é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida. No entanto, é preciso destacar que o comportamento das pessoas não é algo único, padronizado. É um *processo* e, por isso mesmo, complexo. Também é *situacional*: ninguém é, mas *age* de forma assertiva, passiva ou agressiva, conforme a situação que enfrenta; um indivíduo passivo em determinada circunstância pode ser assertivo em outra.

Por isso, é preciso utilizar com critério os ensinamentos e “dicas” obtidos nos cursos e manuais sobre assertividade – eles não são regra nem funcionam como “passe de mágica” para qualquer pessoa em qualquer situação. Vale dizer: servem como ponto de partida para que a pessoa aprenda a se ver e, conhecendo melhor sua capacidade de se relacionar com os outros, vá aprendendo a fazê-lo de forma assertiva nas diferentes situações.

## Assertividade e *feedback* no trabalho

Do que foi discutido até agora, não é difícil entender que o desenvolvimento da assertividade entre os empregados de uma organização gera maturidade no relacionamento entre as pessoas; clareza e transparência nas comunicações e diminuição na ocorrência de atritos, rugas e confrontos. Enfim, possibilita a construção de um saudável ambiente de trabalho, o que, seguramente, leva a melhores decisões, aumenta a produtividade dos colaboradores e causa reflexos positivos nos resultados da empresa – e em sua competitividade frente à concorrência.

Também é fácil compreender que, nas organizações que passam por pesquisa de clima organizacional, a predominância de funcionários assertivos torna mais simples e efetivo o processo de *feedback*.

De acordo com Moscovici (2005, p. 54),

[...] *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Enfim, dar *feedback* é repassar ao funcionário – sozinho ou em grupo – as informações obtidas pela pesquisa de clima organizacional, e a participação que ele teve, positiva ou negativa, naqueles resultados.

Nesse momento, é decisiva a postura assertiva, tanto do funcionário do departamento de pessoas encarregado de fazer o *feedback*, quanto do empregado que o recebe. Só assim é possível discutir com seriedade os problemas detectados, propor mudanças e, mais importante ainda, efetivá-las.

Colaboradores assertivos são uma defesa da organização contra a ineficácia, desperdício, baixa produtividade e uso de métodos de trabalho – e de gestão – obsoletos. Do outro lado, é um catalisador de mudanças positivas, capazes de posicionar e reposicionar a organização em situação competitiva frente a concorrência.

Para que seja eficiente e efetivo, é desejável que os colaboradores envolvidos no processo de *feedback* considerem, como ensina Trucom (2008), que o indivíduo assertivo deve:

- :: expressar seus sentimentos com espontaneidade, naturalidade e calma;
- :: adotar uma posição clara e transparente, sem disfarces ou máscaras;
- :: dizer sim ou não como decorrência de análise imparcial e jamais tendenciosa;
- :: enfrentar o problema e não a pessoa; seu foco é o “fato” e não o “agente do fato”;
- :: ser firme, quando necessário, sem ferir ninguém;
- :: saber ser flexível, sem abandonar seu espaço vital nem invadir o do outro;
- :: fazer valer os seus direitos sem, contudo, negar os direitos dos outros, que considera tão importantes quanto os seus.

## Assertividade e clima organizacional

Clima organizacional é a atmosfera psicológica existente no ambiente de trabalho, sendo assim, a assertividade tem influência direta sobre o mesmo. De acordo com Bodstein (2000) pode-se dizer que a falta de comportamentos assertivos no ambiente de trabalho é o grande mal que impede o

entendimento adequado entre as pessoas, promove mal-entendidos que afetam as relações e presta um enorme desserviço às empresas com geração de prejuízos de toda ordem, decorrentes de falhas graves na comunicação.

Pode-se completar as colocações de Bodstein (2000) dizendo que a falta de comportamento assertivo no ambiente de trabalho será uma variável importante na determinação do clima organizacional. Uma vez que

[...] a prática da assertividade rotineira é um dos grandes benefícios que uma empresa pode instituir. Ela possibilita economia de tempo, valorização das pessoas, objetividade, produtividade e motivação no trabalho, além de produzir satisfação junto ao cliente externo em função da qualidade dos contatos com a organização. Isso se obtém com funcionários felizes, que adotam posicionamentos diretos, firmes e transparentes incorporados à própria cultura da empresa (BODSTEIN, 2000).

O uso da assertividade pode ser um fator determinante para a diferenciação entre uma posição de “chefia” e o exercício da liderança. Isso porque os contatos com uma pessoa assertiva não deixam dúvidas quanto às suas intenções, seus motivos e à forma pela qual age ou busca seus objetivos (BODSTEIN, 2000).

Para o autor citado anteriormente, sempre que a postura assertiva for característica de um membro da equipe, ao invés de recair sobre o líder formalmente constituído, acontecerá um desvio natural da ascendência deste último para o primeiro, ou seja: quem acaba liderando efetivamente é o membro da equipe que detém a confiança do grupo, e não quem, na escala da hierarquia da organização, detém o “poder”.

Bodstein (2000) afirma que o ideal seria que todas as pessoas em função de liderança se preocupassem em desenvolver sua assertividade. Para o autor bastaria que, no exercício de sua função, o líder adotasse como regra:

- :: trabalhar com metas predefinidas;
- :: aplicar sanções, mas promover estímulos continuamente;
- :: ir direto ao assunto, sempre com respeito;
- :: ater-se aos fatos, sem atingir pessoas;
- :: dirigir com descontração e avaliar com critérios claros;
- :: encorajar os outros a proceder da mesma forma;
- :: encontrar tempo para pensar e planejar;
- :: não cultivar tensões emocionais ou físicas;
- :: colaborar para que outras pessoas também as evitem;
- :: criar um clima saudável, o que evita doenças e absenteísmo, duas grande pragas dos ambientes pesados nas empresas;
- :: estabelecer harmonia com superiores, colegas e colaboradores.

# Texto complementar

## Crises podem ser evitadas com administração de tempo e assertividade

(MARTINS, 2007)

Estamos em pleno século XXI, Era do Conhecimento, da tecnologia e das mudanças rápidas. A atualização é a palavra de ordem. Por outro lado, a pressão e a correria do dia-a-dia acabam envolvendo as pessoas de tal forma que a grande maioria fica à beira de um esgotamento. A falta de tempo e a sensação de incapacidade são indícios de que algo precisa ser ajustado. As pessoas que vivem em constante agitação física e mental, freqüentemente, deparam-se com imprevistos, trabalham até mais tarde para cumprir todos os compromissos e, geralmente, terminam o dia tensas e estressadas. Certamente precisam administrar melhor o seu tempo, distribuir a atenção entre os diversos papéis (profissional, familiar, educacional e diversão) e, principalmente, ser assertivas.

Mas, o que é ser assertivo? Basicamente é a capacidade de negociar seus limites consigo mesmo. É encarar definitivamente o problema da falta de tempo para viver, sorrir para as pessoas queridas, ouvir música, assistir um filme, fazer uma caminhada ou ler um bom livro. Observe que a assertividade está intimamente relacionada com a capacidade de administrar bem o tempo. Mais do que regras e princípios, a administração do tempo é uma postura, uma atitude de viver o presente sem perder o senso e a perspectiva do futuro.

Muitas vezes as pessoas gastam seu tempo em atividades pouco produtivas como forma de aliviar tensões e ansiedades decorrentes das pressões do trabalho. A procrastinação é um dos recursos mais comuns. A execução de atividades sem importância também é uma alternativa para fugir de algo mais importante e que causa tensão. A pessoa que adota a assertividade e a administração de tempo como prioridades consegue:

- :: ser clara e concisa em suas relações, evidenciando conscientemente o seu posicionamento;
- :: dizer sim ou não quando necessário, defendendo seus direitos quando apropriado;
- :: expressar seus sentimentos;
- :: ajudar a si própria a desenvolver sua autoconfiança, melhorando sua auto-estima;
- :: escolher o rumo que deseja dar a uma situação;
- :: mudar seu próprio comportamento, quando este for inadequado;
- :: pedir aos outros para mudar comportamentos inadequados;
- :: assumir a responsabilidade pela própria vida e seus relacionamentos.

Infelizmente, ao tentar fugir das grandes responsabilidades a pessoa provoca a frustração, a tensão e a ansiedade. Entra num círculo vicioso que a afasta dos objetivos principais. É muito importante evitar que a crise tome conta e leve a pessoa a perder o controle de sua própria vida. Os efeitos do estresse constante podem ser desastrosos para a performance tanto pessoal quanto profissional. Somente uma reavaliação consciente dos hábitos e rotinas e a decisão de fazer o que deve ser feito, no momento certo, podem combater os efeitos desastrosos da falta de administração de tempo e da assertividade. Veja a seguir as áreas atingidas e as conseqüências da ausência dessas competências:

**Percepção** – perde na frequência, na amplitude e atrapalha na tomada de decisões.

**Visão global** – perde a percepção do todo, atingindo a atividade gerencial de planejamento estratégico e administração do tempo.

**Capacidade de auto-expressão** – perde no relacionamento humano, na liderança e na espontaneidade.

**Capacidade de concentração** – atrapalha a análise e tomada de decisões.

**Tempo de reação** – atinge o processo decisório porque o raciocínio fica lento.

**Humor/irritabilidade** – baixa compreensão empática atingindo a habilidade de negociação interpessoal.

**Criatividade** – fica totalmente comprometida.

É possível desenvolver a capacidade assertiva. O primeiro passo é não perder tempo com lamentações. Concentre-se no problema, considere e avalie as alternativas, pense antes de agir, encarar a crise como desafio e administre sua ansiedade antes que ela predomine em sua mente e suas emoções. Para que você consiga atingir esse nível de comportamento é necessário tomar consciência dos seguintes aspectos:

- :: reconheça que a ansiedade é resultado, muitas vezes, das pressões e não do trabalho;
- :: identifique e entenda as pressões que estão causando a ansiedade;
- :: a ansiedade induz a mecanismos de defesa e fuga que leva ao desperdício do seu tempo;
- :: aprenda a controlar a sua ansiedade através de uma disciplina de trabalho, com clara definição de objetivos e concentração nas prioridades;
- :: concilie e balanceie suas necessidades de curto prazo com suas necessidades de longo prazo, usando os esforços na proporção correta.

Ao primeiro sinal de pressão, de ansiedade e de crise não desande a correr, nem se agite. Pare, pense e reflita. Avalie a situação e organize suas atividades, fazendo uma coisa de cada vez. E, se for o caso, pare tudo e faça uma caminhada. Troque a adrenalina por uma dose de endorfina. Seu sangue e seu corpo ficarão gratos. Mas, para que isso seja possível é necessário algum esforço. Observe e pratique algumas dicas importantes que podem ajudá-lo a organizar melhor o seu tempo:

**E-mails** – cheque sempre o assunto antes de abrir um e-mail. Coloque os menos urgentes em pastas separadas. Mantenha dois endereços eletrônicos: um pessoal e outro para assuntos de trabalho. Procure substituir uma ligação por um e-mail para evitar má interpretação e ter tudo registrado.

**Reuniões** – tenha uma pauta definida para reuniões e procure levar todo o material necessário. Faça encontro com todos os funcionários só no caso de informações gerais. Do contrário, convoque apenas os que têm interesse direto no assunto. Pautas novas devem ser anotadas para discussão posterior.

**Tarefas** – por ordem de prioridade, faça um planejamento diário das tarefas que devem ser realizadas no dia. Estipule o tempo previsto para cada atividade. Em caso de atividades mais

longas, determine uma data-limite para a conclusão. O ideal é deixar “buracos” na agenda para imprevistos.

**Postura** – saiba dizer “não”, quando for preciso, desde que use argumentos. Nunca aceite tarefas que você sabe que não terá condições de cumprir no prazo estipulado.

**Papéis e documentos** – elimine os papéis desnecessários sobre a mesa de trabalho e nas gavetas para não deixar que o acúmulo prejudique seu rendimento e faça com que você perca prazos importantes.

**Secretária eletrônica** – sempre que tiver de deixar recado em uma secretária eletrônica, adiante o assunto. Quando a pessoa retornar a ligação saberá do que se trata e agilizará o trabalho de ambos.

**Telefonemas** – faça uma lista das ligações que devem ser realizadas no dia e vá respondendo aos telefonemas na medida do possível, para não acumular ligações para o outro dia. Nas conversas telefônicas seja objetivo e conciso.

## Atividades

1. O que é assertividade?

---

---

---

---

---

2. Comente a frase: “A responsabilidade pela falta de qualquer habilidade é muitas vezes atribuída diretamente ao funcionário”.

---

---

---

---

---

3. Como assertividade e clima organizacional se relacionam?

---

---

---

---

# Plano de ação estratégico em Gestão de Pessoas

## Introdução

O diagnóstico organizacional é um conjunto de técnicas que ajudam as organizações a identificar problemas organizacionais. Sabe-se que é através da pesquisa diagnóstica que se pode identificar o nível de satisfação das pessoas que atuam em uma empresa. Mas o que os resultados dessas pesquisas revelam sobre a satisfação do trabalhador? Diagnosticar tais problemas é suficiente?

De acordo com Bergamini e Coda (1997), a tentativa de prover a área de Gestão de Pessoas com resultados de pesquisa surge como uma tentativa de alavancar os negócios através de uma gestão estratégica mais efetiva.

Após as descobertas de Elton Mayo, em Hawthorne, passaram-se quase 80 anos e parece que somente agora se iniciou de fato uma reflexão sobre a importância das relações humanas para o ambiente de negócios. Embora essa descoberta tenha sido divulgada nos relatórios escritos entre 1926 e 1932, as empresas demoraram alguns anos para de fato perceberem a importância das relações humanas no ambiente de trabalho. A visão de homem e a importância do trabalho vêm sendo objeto de estudo de várias áreas da ciência. Compreender que o comportamento humano pode e deve ser estudado cientificamente com suporte empírico é, ao meu ver, um grande avanço para a área de Gestão de Pessoas. As decisões voltadas para essa área não podem permanecer no “achismo”. Isso gera erros de previsão e, conseqüentemente, sofrimento das pessoas envolvidas nesse processo. Uma atuação científica, com suporte empírico para a tomada de decisões, revela respeito para com as pessoas que fazem parte da realidade organizacional.

As pesquisas de satisfação deveriam ser algo rotineiro nas organizações, assim como o pagamento de salários. Deveriam ser vistas como algo bom, em que todos se beneficiam: a empresa porque a partir de seus resultados tem a possibilidade de estabelecer contingências reforçadoras para o comportamento de trabalhar aumentando a probabilidade de uma maior produtividade; os colabo-

radadores porque podem expressar sua insatisfação de forma assertiva, recebem *feedback* adequado sobre seus desempenhos e a partir disso podem aprimorar habilidades profissionais que, conseqüentemente, geram condições de vida melhores.

O problema está quando a área de Gestão de Pessoas não leva a pesquisa diagnóstica a sério, não toma o devido cuidado com sua preparação, condução e *feedback* dos resultados obtidos e, com isso, acaba perdendo credibilidade, pois sua função traduz-se por meramente punir o comportamento dos colaboradores de expressarem opiniões.

O grande desafio para os profissionais da área de Gestão de Pessoas reside na clareza sobre como as informações geradas pelo diagnóstico organizacional, através da pesquisa de clima, podem ser transformados em planos de ação estratégica. Essa falta de clareza e de intervenção efetiva a partir dos resultados obtidos dificulta a condução de pesquisas posteriores. Como desfavorabilidade ou pontos geradores de insatisfação, podemos citar que um dos grandes “vilões” acaba sendo as próprias Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas sustentadas pelos “achismos” dos próprios profissionais que atuam nessa área. Para ser mais direta, entre os “vilões” das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas elencamos:

- :: política salarial e reconhecimento profissional;
- :: processo de comunicação organizacional;
- :: qualidade das chefias;
- :: grau de relacionamento entre as diferentes áreas funcionais.

Sendo assim, conforme apontado por Bergamini e Coda (1977, p. 103) “[...] conclui-se que, sob a ótica dos empregados, as empresas brasileiras sequer estão conseguindo tornar claro e praticar uma filosofia de gestão que seja transparente e adequada a seu próprio funcionamento”. Para os autores, as maiores críticas vêm sendo empregadas ao papel das gerências e chefes, configurando uma “crise” de liderança e de projeto organizacional muito mais do que uma crise de motivação.

Portanto, voltando à pergunta feita no início do capítulo: diagnosticar tais problemas é suficiente? Não, depois de identificadas quais são as discrepâncias do desempenho organizacional, faz-se necessário elaborar planos de ação estratégica para que se possa solucioná-los. Sendo assim, o objetivo deste capítulo é exemplificar como algumas empresas vêm conduzindo ações estratégicas a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional.

## Ação estratégica para Gestão de Pessoas

Os programas de desenvolvimento organizacional têm por objetivo modificar os comportamentos dos colaboradores para que eles interajam melhor com seus colegas de trabalho e, por conseqüência, acabem se comportando de forma mais produtiva no contexto laboral (SPECTOR, 2004).

Para que haja uma mudança organizacional é importante que o comportamento das pessoas também se modifique. E é justamente por auxiliar os processos de mudança dentro de uma empresa, que os programas de desenvolvimento de pessoas são considerados tão importantes tanto para a empresa quanto para os colaboradores que passam pelo processo de desenvolvimento de alguma competência, seja uma competência técnica ou humana (GIL, 1994).

Estratégia (2007) pode ser definida como a “arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”.

Partindo-se da definição de estratégia, pode-se dizer que uma intervenção ou ação estratégica na área de Gestão de Pessoas deve estar embasada nas informações que possui e nos recursos de que dispõe. Depois de realizada a pesquisa diagnóstica, o próximo passo é analisar como resolver as discrepâncias identificadas e para isso faz-se necessário analisar os custos e benefícios das ações a serem tomadas.

Mager e Pipe (2001) propõem que sejam conduzidas perguntas para se avaliar qual a melhor forma de intervir. De acordo com os autores, ao se analisar problemas de desempenho organizacional, é fundamental analisar qual a melhor solução para a discrepância identificada. Para isso, os autores propõem que sejam conduzidas as seguintes questões:

- :: Todas as soluções potenciais foram identificadas?
- :: Cada uma trata de uma ou mais partes do problema?
- :: As estimativas de custos intangíveis foram incluídas?
- :: Qual é o custo de cada solução potencial?
- :: Qual a solução mais prática, viável e econômica?
- :: Qual é a que tem melhor relação custo–benefício, resolvendo a maior parte do problema com o menor esforço?

Somente depois de respondidas essas questões é que se deve intervir de forma efetiva, pois para Luz (2003) essa é a etapa mais importante do diagnóstico organizacional. A pesquisa de clima é um processo de obtenção de dados, mas de nada adianta coletar dados e analisar os resultados se a empresa não utilizar essa informação para promover melhorias no ambiente de trabalho. Portanto, depois de identificadas as causas responsáveis pelas discrepâncias de desempenho, a empresa tem o compromisso ético de solucioná-los.

Isso se torna fundamental porque o clima organizacional reflete a satisfação dos colaboradores de uma empresa e essa satisfação é fruto das ações estratégicas e políticas administrativas que a empresa adota.

Lembre que caso não haja o compromisso com a intervenção, não se deve realizar qualquer tipo de diagnóstico organizacional, uma vez que, certamente, ao aplicar um questionário de pesquisa de clima, expectativas de mudança serão levantadas.

De acordo com Luz (2003), muitas podem ser as ações estratégicas adotadas pelas empresas para solucionar as discrepâncias de desempenho individual e organizacional. O que fará com que uma empresa empregue uma ou outra ação dependerá dos resultados específicos da pesquisa de clima, da cultura organizacional e da condição econômica de cada empresa.

Luz (2003, p. 130) cita alguns exemplos de ações estratégicas, tais como:

- :: restaurantes nos quais os colaboradores podem controlar as calorias das refeições e ter opções de cardápios;

- :: academias/aulas de ginástica (especialmente para a coluna), nas quais os colaboradores podem zelar pela boa forma física, fazendo sessões de ginástica e relaxamento;
- :: criação de departamento de ergonomia para estudar e modificar as condições de trabalho (*layout*, iluminação, mobiliário etc.);
- :: campanhas antifumo;
- :: convênios com centros para tratamento de dependência química;
- :: salão de beleza;
- :: comissão de colaboradores para discutir políticas da empresa;
- :: salário extra nas férias;
- :: horários flexíveis de trabalho;
- :: ausência do trabalho um dia por mês;
- :: bolsa estudos para os filhos de colaboradores até a universidade;
- :: ajuda de custo para aquisição de material escolar;
- :: grêmios e associações;
- :: liberação de 8 horas por mês para os voluntários desenvolverem atividades sociais;
- :: prêmio por tempo de serviço;
- :: participação nos resultados.

As ações estratégicas, citadas por Luz (2003), voltam-se para a área de benefícios e, muitas vezes, a discrepância ou insatisfação dos colaboradores dizem respeito ao déficit de habilidades sociais tanto no nível gerencial como no nível individual e, por isso, outros tipos de ações se fazem necessárias. Por exemplo, a necessidade de intervenção pode estar voltada para o desenvolvimento de habilidades de liderança como a prática do *feedback*, discussão sobre os resultados de desempenho individual, tendo em vista melhor orientação no trabalho.

## O que algumas empresas estão fazendo a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional?

Nesta seção serão apresentados alguns relatos de caso contendo resultados de pesquisa de clima organizacional bem como descrições breves de planos de ação estratégica voltados para o desenvolvimento humano.

### Case 1

(BITENCOURT; TANAKA; MOREIRA, 2008. Adaptado)

Bitencourt, Tanaka e Moreira (2008) realizaram uma pesquisa de clima organizacional em um setor específico de empresa privada. Inicialmente a queixa trazida pelo gerente do setor da empresa

estava relacionada à falta de comprometimento e de autonomia dos colaboradores em seu trabalho. O setor em questão estava passando por transformações como, a descentralização do setor. A partir da realização do diagnóstico organizacional constatou-se que 75% dos colaboradores que atuavam no setor estavam contratados há apenas um ano ou menos e não tinham todas as habilidades necessárias para desempenhar suas funções, por exemplo, responder a dúvidas simples dos clientes. Essa falta de habilidades por parte dos colaboradores acabava por sobrecarregar o gerente, que muitas vezes tinha que resolver pequenas tarefas de outros colaboradores, como no caso de negociar dividendos dos alunos – função do setor de cobrança<sup>1</sup>.

Os resultados do diagnóstico organizacional mostraram que por conta dos colaboradores serem novos na empresa e não terem conhecimento sobre o funcionamento da instituição como um todo, acabavam ocorrendo falhas no processo de comunicação entre os setores da empresa e entre os colaboradores do próprio setor.

A dinâmica do trabalho dos colaboradores do setor era deficitária, pois ocorria retrabalho, atraso na realização das tarefas e irritabilidade dos clientes. O diagnóstico também indicou a necessidade de um trabalho que abordasse o tema negociação, pois ao que tudo indicava os colaboradores estavam com dificuldades em lidar com as situações que exigiam habilidades de persuasão e negociação com os clientes.

Algumas outras questões também foram investigadas no diagnóstico organizacional e serviram de apoio para o trabalho de treinamento e desenvolvimento realizado. As questões observadas foram:

- :: o nível de satisfação dos colaboradores em relação à existência de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) foi considerado baixo (20% dos colaboradores estava satisfeito com este item);
- :: baixa oportunidade (10% dos colaboradores consideravam-se muito satisfeitos) para participação dos colaboradores que atuam na organização em programas de treinamento e desenvolvimento;
- :: segundo a opinião dos colaboradores, não havia reconhecimento profissional por parte da instituição.
- :: o grau de satisfação apresentado com relação à perspectiva de crescimento profissional também foi considerado baixo (40%);
- :: o nível de satisfação quanto aos critérios para promoção interna foi avaliado como sendo insatisfatório para 65% dos colaboradores; e
- :: a maioria (55%) dos colaboradores percebiam que a instituição utilizava mal o potencial dos colaboradores no trabalho.

Analisando os resultados obtidos com o diagnóstico organizacional foi proposto à instituição a realização de um programa de desenvolvimento de pessoas para os colaboradores do setor com o objetivo de trabalhar as experiências relacionadas ao cargo, mas que também proporcionasse oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

---

<sup>1</sup> O setor de cobrança era uma dos setores que compunham o setor diagnosticado.

A proposta do grupo de desenvolvimento de pessoas foi a de discutir com os colaboradores os problemas por eles vivenciados no ambiente de trabalho e desenvolver habilidades necessárias para facilitar a execução do trabalho, tais como: agilidade na realização das tarefas; iniciativa para tomada de decisão; apresentação de sugestões para resolução de problemas; e promover reflexões sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento do trabalho.

Bitencourt, Tanaka e Moreira (2008) concluíram que para continuidade do programa de desenvolvimento organizacional deveriam ser conduzidas as seguintes atividades como parte do plano de ação:

- :: realização do diagnóstico organizacional nos demais setores da instituição;
- :: elaboração do PCCS objetivando uma profissionalização dos setores da empresa;
- :: após a condução e análise dos resultados obtidos no diagnóstico organizacional, formar novos grupos de discussão, com colaboradores dos diversos setores da instituição com o intuito de alcançar tanto uma comunicação eficiente entre os setores quanto intervir de forma eficiente nos reais problemas diagnosticados em cada setor;
- :: que a gerência da instituição, como um todo, repense sua forma hierárquica de atuar.

Muitas vezes, o plano de ação das empresas tem como parte de seu programa o emprego de ações voltadas para *treinamento, desenvolvimento e educação* organizacional.

Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são poderosos instrumentos de alavancagem de negócios e resultados advindos da produtividade do trabalhador. O uso contínuo de programas de TD&E pode ser considerado um diferencial competitivo da empresa moderna e, também, uma necessidade constante, pois o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores, tanto em nível técnico como humano, é fundamental para que a empresa se torne lucrativa.

Será descrito a seguir um estudo de caso em que o plano de ação foi direcionado para ações de TD&E.

## Case 2

(PEREIRA; PORTO; MOREIRA, 2007. Adaptado)

A empresa estudada por Pereira, Porto e Moreira (2007) era do ramo de mecânica de caminhões. Como forma de levantar as necessidades da organização foi conduzido um diagnóstico organizacional na maioria (96%) dos colaboradores da empresa. Os principais resultados desse diagnóstico apontaram que os líderes da empresa não forneciam nenhum tipo de *feedback* para os seus colaboradores. Por exemplo: nada era dito para os colaboradores quando eles faziam algum serviço errado e o caminhão retornava para a oficina, trazendo prejuízos para a empresa, pois neste caso havia a necessidade de retrabalho, ou seja, o serviço deveria ser feito novamente e nem o colaborador, nem o cliente pagavam pelo prejuízo. Por outro lado, quando os colaboradores faziam um bom serviço geralmente não recebiam nenhum *feedback* positivo. Os próprios colaboradores durante a entrevista diagnóstica disseram não saber o que a empresa pensava a respeito do trabalho que executavam.

Além da ausência da prática de *feedback*, observou-se, a partir dos resultados do diagnóstico, que o processo de comunicação interna na empresa tanto entre gerentes e colaboradores quanto entre donos e gerentes era falha. Esta dificuldade no processo de comunicação interna, geralmente ocorria porque eram os gerentes que detinham as informações, por passarem mais tempo no pátio da empresa em contato com os mecânicos, sendo que os problemas de comunicação geralmente ocorriam porque muitas vezes os gerentes não transmitiam essas informações para os donos.

Um outro ponto importante a ser ressaltado no processo de comunicação é que nas raras oportunidades em que os donos e os gerentes trocavam informações elas eram realizadas de forma não-assertiva, ora se comunicavam utilizando a agressão, ora os gerentes e donos da empresa eram passivos e permissivos. Por exemplo: o lixo no pátio era uma reclamação constante na empresa, certa vez o dono da empresa viu o gerente jogando um copo de plástico no chão e pediu para ele que pegasse o copo e jogasse no lixo a que o gerente respondeu: “coloca no lixo você, já que não está fazendo nada mesmo [*sic*]”. Diante dessa agressão o dono da empresa foi extremamente passivo, saiu de perto e não disse nada ao gerente.

Episódios como esse prejudicavam ainda mais as relações na empresa e faziam com que os colaboradores formassem um grupo e não uma equipe, pois um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade. Já uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam num nível de desempenho maior do que a soma daquelas entradas individuais. O uso extensivo das equipes gera o potencial para a organização aumentar seus resultados sem precisar aumentar as entradas.

Um outro problema encontrado através das observações realizadas foi que, muitas vezes, os gerentes da empresa tomavam as decisões por conta própria sem consultar os donos, ou então um dos donos fazia algo sem que os outros líderes soubessem, o que prejudicava o andamento da empresa, já que as regras estipuladas a todos eram quebradas pelos gerentes, quando eles não concordavam com elas.

Diante desses fatos foi proposto à empresa um programa de TD&E gerencial com o objetivo de desenvolver habilidades comportamentais que contribuíssem para um melhor desempenho nos cargos de liderança na empresa. Esse programa se justificou pela necessidade, encontrada no diagnóstico, de suprir os seguintes déficits:

- :: aprimorar o processo de dar e receber *feedback*;
- :: discutir como a ausência de consequência dos comportamentos dos subordinados poderia influenciar no desempenho geral da empresa;
- :: diferenciar as tomadas de decisões individuais e grupais;
- :: aprimorar o desenvolvimento de habilidades de trabalho em grupo;
- :: desenvolver processos de comunicação eficaz entre líderes e entre líderes e subordinados.

Pereira, Porto e Moreira (2007) concluíram ao, final do programa de TD&E que os conceitos trabalhados foram compreendidos por todos os líderes envolvidos no processo. No entanto, há ainda a necessidade de um maior acompanhamento desses líderes para que eles possam aplicar de forma efetiva os conceitos estudados.

### Case 3

(MITA; TAKAHASHI; LEONARDI; MOLINARI; MOREIRA, 2008. Adaptado)

Mita, Takahashi, Leonardi, Molinari e Moreira (2008) descrevem a realização do diagnóstico organizacional e do processo de intervenção realizado em um hospital. A queixa inicial da empresa se referia a ausência de repertório comportamental relacionado à habilidade de liderança dos coordenadores de setores do hospital. Segundo a empresa, os próprios coordenadores de área da organização reivindicavam a realização de treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades de liderança. Diante dessa queixa, foi proposto ao Hospital a realização de um diagnóstico organizacional com o objetivo de mapear as necessidades dos coordenadores de área da instituição em relação ao seu ambiente e condições de trabalho.

Para a realização do diagnóstico organizacional foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com todos os coordenadores de cada setor do hospital. O roteiro de entrevista envolvia questões sobre as atividades profissionais de cada colaborador, bem como questionamentos a respeito das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia de trabalho; responsabilidades; formas de solucionar problemas; relacionamento interpessoal e habilidades gerenciais. Após o término das entrevistas, as mesmas foram categorizadas de acordo com a representatividade das queixas de cada colaborador envolvido no processo.

Os resultados do diagnóstico mostraram que 77% dos coordenadores concordavam que havia falta de integração entre colaboradores e entre colaboradores e a organização; 74% afirmavam haver um déficit de recursos humanos no hospital (este item refere-se a falta de pessoas para a realização do trabalho); 54% apontavam a ausência de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários; 50% relatavam dificuldade para participar de treinamentos e eventos profissionais; 47% reclamaram da deficiência de recursos materiais; 27% incomodavam-se com a postura da presidência e da direção de não levar em consideração as colocações dos colaboradores em relação às mudanças e 14% não concordavam com o fato de terem que utilizar produtos inadequados à necessidade hospitalar em função das doações recebidas (por exemplo, produtos de limpeza e alimentícios).

O diagnóstico foi terminado no final do primeiro semestre de 2006 e as seguintes propostas de intervenção foram feitas: descrição e análise de todos os cargos existentes na organização; desenvolvimento organizacional trabalhando:

- :: programa de integração entre os setores;
- :: treinamentos voltados para as lideranças;
- :: elaboração do programa de avaliação de desempenho;
- :: elaboração de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), e
- :: planejamento de contratação de colaboradores.

Estando de acordo com o diagnóstico, a direção do hospital aceitou as propostas de intervenção e os trabalhos iniciados foram os de descrição e análise dos cargos e um programa de treinamento e desenvolvimento de habilidades de liderança para todos os colaboradores que exerciam cargos de coordenação de equipe de trabalho administrativo e clínico.

De acordo com Morin (2001), a empresa consegue por intermédio do processo de desenvolvimento de pessoas, colaboradores mais satisfeitos no trabalho e, por consequência, mais comprometidos com suas funções. Por isso, desenvolver pessoas está intimamente ligado à educação, ou seja, ao desenvolvimento das potencialidades do colaborador.

## Texto complementar

### Facilitadores ajudam na melhoria do clima

(BISPO, 2008)

A busca pela melhoria do clima, estreitar o relacionamento dentro da organização, obter um diagnóstico formal através de canais informais como realização de atividades vivenciais, desenvolver novas competências e estabelecer um plano de melhorias para as necessidades mapeadas internamente. Esses foram os principais objetivos do Programa Agita Magal – iniciativa implantada em 2006 – pela Magal Indústria e Comércio Ltda., e que vem gerando resultados positivos para a Gestão de Pessoas da companhia.

O Programa Agita Magal envolveu, na prática, todos os profissionais da organização, com exceção dos diretores e do presidente. A participação dos executivos ficou restrita apenas à abertura do evento para formalizar o programa. Segundo Aristides Sandalo Junior, gerente de RH da Magal, após este momento, todos os trabalhos foram desenvolvidos sem considerar o nível hierárquico. “Esta era a regra número um, pois todos desenvolveram os trabalhos em equipe, sem distinção de cargos”, destaca.

A Magal é uma fundição de alumínio que atua no setor automotivo, fornecendo aos seus clientes produtos fundidos e usinados. No Brasil, a empresa foi fundada em 1952. Nos anos 1970 a organização foi comprada pelo Grupo Mercedes-Benz, que atualmente possui 35% do capital. Os 65% restantes do capital organizacional pertencem à empresa alemã Honsel (Fundição localizada em Meschede), fazendo parte de um grupo mundial de fundições chamada HIT (Honsel International Technologies), com unidades na Europa e América. A unidade brasileira está instalada em Monte Mor, no estado de São Paulo, próxima à cidade de Campinas e atualmente possui 350 colaboradores diretos. O programa foi dividido em fases, para que todos pudessem assimilar o processo de mudanças que estava ocorrendo e não houvesse impactos de resistência ao novo.

Logo após a apresentação do programa, onde os executivos validaram o comprometimento com a iniciativa, o programa passou a fazer parte do dia-a-dia da companhia. Na seqüência

dos trabalhos, agentes facilitadores foram formados para dar suporte ao programa e, na ocasião, também foi escolhido o nome formal que o mesmo iria receber. Em seguida, foi realizada a preparação e a condução do evento para aplicação dos jogos vivenciais, conforme ambiente externo e interno que poderiam influenciar nos trabalhos. “Realizamos seis eventos para abranger toda empresa, distribuídos em grupos, conforme cronograma de trabalho”, complementa o gerente de RH, ao acrescentar que foi formulado um relatório formal de todos os eventos, apresentado pelos facilitadores com a análise final do aproveitamento quanto às competências desenvolvidas e o diagnóstico do clima organizacional.

A última etapa do programa compreendeu uma apresentação à diretoria de um plano de ações concretas, direcionadas ao diagnóstico do clima organizacional, para aprovação e posterior divulgação aos colaboradores. Vale salientar que as competências focadas pelo Agita Magal foram trabalhadas com todos os colaboradores da organização, inclusive entre os gestores durante as atividades desenvolvidas pelo programa.

Dentre essas, destacaram-se competências consideradas básicas e que possibilitam a identificação de novos talentos como, por exemplo: comunicação, disciplina, trabalho em equipe, liderança situacional, integração, planejamento, *feedback*, comprometimento, metas e objetivos. Para realizar esse trabalho, Aristides Sandalo Junior comenta que a Magal recorreu à contratação de um consultor externo, para atuar diretamente na formação dos agentes facilitadores. Contudo, a condução geral do programa sempre foi desenvolvida com os recursos internos.

**Os resultados** – a realização do Agita Magal permitiu o início de um programa específico de mudança cultural, ou seja, um processo profundo de desenvolvimento dos gestores, que continua em andamento na empresa. “Independente do trabalho de mudança cultural, logo após o Agita, foi possível detectar uma mudança de postura e no tratamento existente entre as lideranças e os colaboradores, melhorando o clima organizacional, conforme detectado no programa formal de pesquisa de clima organizacional, realizado posterior ao Agita Magal”, afirma Sandalo Junior. Para ele, além de melhorar o clima de forma geral, surgiu mais uma iniciativa: o Programa Valoriza Magal – que possibilita uma maior valorização e reconhecimento dos colaboradores como profissionais e pessoas.

Quando indagado sobre os mecanismos que avaliaram o Agita Magal, o gerente de RH diz que a empresa reconhece os benefícios trazidos pelo programa, sendo os resultados monitorados e avaliados através da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional – realizada formalmente a cada ano. Um detalhe importante é que todo o programa foi estruturado utilizando-se os conceitos de *coaching* e um estilo de liderança democrático, o que tornou a formação dos facilitadores fundamental para todo o processo.

Nesse caso, os agentes facilitadores passaram por uma preparação com o consultor externo para que pudessem entender melhor os conceitos e as ferramentas da empatia com o grupo e tivessem competência para estabilizar a auto-estima dos participantes e elevar o nível de maturidade dos mesmos. “Assim, eles conduziram os grupos para a ponte entre os exercícios e a realidade vivida no dia-a-dia. Atualmente já estamos estruturando a segunda edição do Agita Magal”, conclui.





# Gabarito

## O ambiente organizacional e as constantes mudanças

1. Para as organizações contemporâneas, lidar com processos de mudanças é uma constante na vida corporativa. O comportamento humano afeta e é afetado pelas condições de trabalho, pois a mudança é um processo cíclico, se houver alterações na estrutura organizacional isso provavelmente afetará o comportamento do trabalhador e vice-versa.
2. Pode-se entender a frase analisando-se que se as conseqüências de um determinado comportamento trouxerem benefícios ao indivíduo, a probabilidade de que ele continue a se comportar da mesma forma que no passado aumenta. Por outro lado, se a conseqüência for punitiva, a probabilidade diminui.
3. Porque é através do trabalho que muitas pessoas são reconhecidas socialmente ou tem suas identidades associadas diretamente à profissão que desempenham e isso pode trazer conseqüências positivas ou negativas. Por exemplo, o fato de o indivíduo perder o seu emprego pode trazer conseqüências negativas para sua vida, não apenas pela questão financeira, mas também porque ao perder o seu emprego o indivíduo perde parte de sua identidade, perdeu o seu sobrenome.
4. Comportamento é a relação entre um indivíduo e o seu ambiente, sendo assim trabalhar é comportar-se, pois envolve a interação dos indivíduos em um ambiente específico: a empresa. As ações da empresa afetam o indivíduo e as ações do indivíduo afetam a empresa.

## Gestão do clima organizacional

1. V, V, F, F
2. Porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização.
3. Os elementos no total são:
  - :: **Valores** – definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Entre as empresas há algumas características que são comuns, por exemplo: importância do consumidor, padrão de desempenho, qualidade, inovação.
  - :: **Crenças e pressupostos** – aquilo que é tido como verdade na organização, a visão de mundo do grupo que atua em uma determinada empresa.
  - :: **Ritos, rituais e cerimônias** – atividades planejadas que têm conseqüências práticas e tornam a organização tangível e coesa. Robbins (2000 e 2002) complementa essa definição dizendo que rituais são as atividades que reforçam os valores da empresa.
  - :: **Histórias e mitos** – são narrativas sobre acontecimentos envolvendo os fundadores da empresa.
  - :: **Tabus** – podem ser compreendidos como as proibições existentes na organização.
  - :: **Heróis** – personagens que incorporam os valores da organização. Por exemplo: Tom Watson da IBM; Henry Ford da Ford.
  - :: **Normas** – regras que especificam quais os comportamentos esperados em um determinado ambiente social.
  - :: **Processo de comunicação** – muitas organizações ou departamentos utilizam a linguagem como forma de identificar os membros da cultura organizacional.
4. A pesquisa de clima organizacional mede a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados.
5. Pode-se dizer que as mudanças ocorridas no mundo afetam diretamente as organizações, que conseqüentemente precisam agir para acompanhar essas mudanças e se destacarem com relação a seus concorrentes. Utilizar a cultura organizacional como uma estratégia competitiva é interessante, visto que as empresas normalmente focam apenas o investimento em novas tecnologias, novos produtos, aumento do ambiente de trabalho, desprezando com isso o potencial que sua cultura tem.

## Diagnóstico organizacional

1. D
2. V, V, V, F
3. Em uma pesquisa, assim como no diagnóstico organizacional, você irá observar, construir instrumentos para coletar dados, estabelecer previsões, procurar explicações, testar suas hipóteses e, por fim, divulgar as suas descobertas. A diferença entre o pesquisar de um cientista e o pesquisar de um prestador de serviços reside no controle de algumas situações envolvidas nesse processo e na forma de divulgação realizada.

## Modelos de diagnóstico de clima e cultura organizacional

1. Os três níveis são: o organizacional, o do processo e do desempenho. O nível do processo é importante para a elaboração do diagnóstico organizacional, uma vez que estamos analisando as interações do homem com o trabalho e para que a análise seja completa devemos olhar para todos os aspectos envolvidos com essa inter-relação. O nível do desempenho envolve análise do comportamento do indivíduo devendo-se considerar as conseqüências desse desempenho, os fatores antecedentes a ele, os conhecimentos e habilidades, bem como os equipamentos necessários para o desempenho de uma dada função. E, por fim, o nível organizacional. Quando se coleta dados para a elaboração do diagnóstico organizacional não se pode deixar de lado o nível organizacional. Nesse nível o olhar deve estar voltado para a atuação da empresa como um todo.
2. Porque é impossível analisar problemas relacionados ao desempenho humano no trabalho sem compreender claramente a descrição e análise dos processos que envolvem as funções. Geralmente, os trabalhadores são culpados por problemas em suas funções sobre as quais não têm controle e focar os processos nos fornece uma análise mais completa dos problemas de produção e qualidade.
3. A

## Pesquisa de clima organizacional

1. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual se torna possível identificar as necessidades da organização e do quadro de colaboradores. Pode-se dizer que a pesquisa de clima organizacional é um levantamento sistemático das informações envolvidas com a satisfação profissional. À medida que se identifica o nível de satisfação ou a insatisfação do quadro funcional e da estrutura organizacional, torna-se possível propor estratégias direcionadas para que se solucione as dificuldades encontradas.

2. F, V, V, F
3. Os cuidados a serem tomados são:
  - :: **Conquistar a confiança dos colaboradores** – evitar métodos em que os colaboradores sintam-se expostos (entrevistas, reuniões que misturem vários níveis hierárquicos), podendo assim prejudicar as respostas obtidas.
  - :: **Utilizar *software* compatível** – realizar testes e validar cada questionário respondido.
  - :: **Equipe heterogênea de análise** – diminuir os vieses de interpretação.

## Tabulação dos dados e análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional

1.
  - a) questionários.
  - b) amostra.
  - c) informações.
  - d) tabulação.
2. Permite identificar falhas como as perguntas feitas levam as respostas sobre as variáveis investigadas? As pessoas compreendem claramente o que está sendo perguntado? Ou seja, a linguagem está adequada ao participante? As questões contemplam todas as alternativas de resposta possíveis?
3. As dicas no geral são: o texto deve ser objetivo, claro, direto, preciso e conciso. Sempre que necessário, utilizar gráficos e tabelas para facilitar a visualização e compreensão do conteúdo. Essas ilustrações devem ser comentadas, ressaltando os pontos positivos verificados na pesquisa e sublinhando os resultados críticos, que deverão sofrer interferência por parte da direção. Usar a forma impessoal, nunca a primeira pessoa do singular (eu) ou a primeira do plural (nós): verificou-se que 20% dos empregados..., e não verifiquei (ou verificamos) que... . Usar períodos curtos e escolher palavras simples, conhecidas. Revisar, um texto nunca fica pronto na primeira versão.

## A importância do *feedback* na pesquisa de clima organizacional

1. Porque será através dessa devolutiva que se poderão discutir as discrepâncias de desempenho que precisam ser aprimoradas tanto pela empresa como pelo colaborador. Nesse momento a empresa divulga os resultados da pesquisa e anuncia as medidas que serão tomadas para resolver os problemas detectados. Porém, deve-se tomar cuidado para que esse momento não se torne

alvo de retaliações, ele deve ser um momento positivo de troca de informações e discussão de melhorias organizacionais.

2. Que o *feedback* deve ser a descrição de um comportamento ou desempenho específico; que essa descrição deve ser objetiva e mensurável sobre esse comportamento ou desempenho; quais as conseqüências que a manutenção desse comportamento ou desempenho poderá trazer para o colaborador.
3. V, V, F, F

## A comunicação no ambiente de trabalho

1. V, F, V, V
2. A palavra comunicação se originou do latim *communis*, que encerra a idéia de comungar, compartilhar. Atualmente, é possível definir comunicação como “tornar comum”, “transmitir por meio de informações”. Pode-se dizer, então, que a comunicação acontece quando duas pessoas são “com um” e que comunicação humana só existe realmente quando se estabelece um *contato psicológico* e que, em função disso, a comunicação somente existirá entre as pessoas quando elas conseguirem se encontrar ou reencontrar.
3.
  - :: Prestar atenção no vocabulário utilizado, fazendo-se entender.
  - :: Ser objetivo, emitindo mensagens claras, ainda que o tema da conversa seja algo que o interlocutor não queira ouvir ou não goste.
  - :: Ser coerente nas ações.
  - :: Comportamentos devem ser baseados em informações claras e sólidas, adquiridas e validadas no diálogo.
  - :: As atitudes de uma pessoa devem corresponder ao que ela pensa e diz aos outros funcionários.

## Assertividade no ambiente de trabalho

1. É a capacidade de agir em defesa do próprio interesse, expressando opiniões e sentimentos de forma direta, clara e sem violar interesses de terceiros, tudo isso tanto na comunicação verbal como na não-verbal.
2. Infelizmente, na maioria das vezes, a empresa acaba por deixar de analisar suas próprias práticas, ou seja, sua cultura possivelmente é responsável pelo déficit comportamental exibido

pelo funcionário. É o ambiente organizacional que deve dar ao indivíduo a informação para que ele saiba o que fazer no trabalho. É importante ter claro que assertividade é uma habilidade aprendida. A probabilidade de comportar-se de uma forma assertiva depende diretamente da reação dos outros

3. Clima organizacional é a atmosfera psicológica existente no ambiente de trabalho, sendo assim a assertividade tem influência direta sobre esse ambiente. Pode-se dizer que a falta de comportamentos assertivos no ambiente de trabalho é o grande mal que impede o entendimento adequado entre as pessoas, promove mal-entendidos que afetam as relações e presta um enorme desserviço às empresas com geração de prejuízos de toda ordem, decorrentes de falhas graves na comunicação.

## Plano de ação estratégico em Gestão de Pessoas

1. V, V, V, F
2. A área de Gestão de Pessoas acaba perdendo credibilidade pois sua função geralmente traduz-se por meramente punir os colaboradores.
3. Luz (2003) cita os seguintes exemplos: restaurantes em que os colaboradores podem controlar as calorias das refeições e têm opções de cardápios; academias/aulas de ginástica (especialmente para a coluna), em que os colaboradores podem zelar pela boa forma física, fazendo sessões de ginástica e relaxamento; criação de departamento de ergonomia para estudar e modificar as condições de trabalho (*layout*, iluminação, mobiliário etc); campanhas antifumo; convênios com centros para tratamento de dependência química; salão de beleza; comissão de colaboradores para discutir políticas da empresa; salário extra nas férias; horários flexíveis de trabalho; ausência do trabalho um dia por mês; bolsa de estudos para os filhos de colaboradores até a universidade; ajuda de custo para aquisição de material escolar; grêmios e associações; liberação de 8 horas por mês para os voluntários desenvolverem atividades sociais; prêmio por tempo de serviço; participação nos resultados.

# Referências

ALBERTI, Robert E.; EMMONS, Michael. **Comportamento Assertivo**: um guia de auto-expressão. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

ALVARÃES, A. **Pesquisa de Clima Organizacional**: medindo a temperatura da empresa. Publicado em: 26 mar. 2002. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=3263&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3263&org=3)>. Acesso em: 18 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. **Treinamento sem Diagnóstico, a Síndrome de Capacitação de Raposas**. Publicado em: 27 mar. 2006. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4369&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4369&org=3)> Acesso em: 6 abr. 2008.

ANDRADE, Claudia. **A Secretária Executiva como Avaliadora do Clima e da Cultura Organizacional em uma Cooperativa de Trabalho Médico**. 87 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso Secretariado Executivo) – Centro de Estudos Filadélfia (UNIFIL), Londrina (PR), 2005.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.

ANSALONI, José Arnaldo; ÉSTHER, Ângelo Brigato. Relações de Trabalho e Inovação Tecnológica na Gerência de Sistema de uma Organização Produtora de Jornais. **Cadernos e Estudo em Administração**, Cascavel, v. 3, n. 1, p. 49-55, 2001.

AUSTIN, J. Performance analysis and performance diagnostics. In: AUSTIN, J.; CARR, J. E. (Eds.). **Handbook of Applied Behavior Analysis**. Reno, NV: Context Press, 2000.

BARROS, A. **Pesquisa e Diagnóstico de Clima Organizacional**. Publicado em: 10 out. 2005. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4236&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4236&org=3)>. Acesso em: 18 mar. 2008.

BAUM, William M. **Compreender o Behaviorismo**. Ciência, comportamento e cultura. Porto Alegre: Artmed, 1999.

BEFFA, Márcia Josefina. Impasses na Formação do Gestor de Pessoas. **Terra e Cultura**, Londrina, n. 44, jan./ jul., 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Patrícia. **Facilitadores Ajudam na Melhoria do Clima**. Publicado em: 10 mar. 2008. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4992&org=2](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4992&org=2)>. Acesso em: 25 abr. 2008.

BITENCOURT, L. C.; TANAKA, N. K.; MOREIRA, E. G. Comunicação: o desenvolvimento de habilidades sociais no meio organizacional. **Revista Terra e Cultura**, n. 43, jan./jun., 2008.

BODOT, V.; ANDRIOW, S. Comunicação interpessoal e desempenho humano nas organizações. **Revista Negócios e Tecnologia da Informação**, v. 2, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://rnti.fesppr.br/viewarticle.php?id=69>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

BODSTEIN, Luiz Roberto. **Assertividade na Comunicação Empresarial**. Publicado em: 16 dez. 2000. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=2210&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=2210&org=3)>. Acesso em: 26 abr. 2008.

BOOG, M. **A Pesquisa de Clima e as Melhores Empresas para se Trabalhar**. Disponível em: <[www.institutomvc.com.br/](http://www.institutomvc.com.br/)> Acesso em: 8 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Clima: Quando fazer? Quando não fazer?** Disponível em: <[www.institutomvc.com.br/](http://www.institutomvc.com.br/)>. Acesso em: 8 abr. 2008.

BRAKSICK, L. W. **Unlock Behavior, Unleash Profits**. New York: McGraw-Hill, 2000.

CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Via nas Organizações: peopleware**, liderança transformadora e desenvolvimento de equipe de alto desempenho. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makroon Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHRISTENSEN, Clayton. A inovação e a empresa madura. **HSM Management**, n. 23, p. 40-46, ano 4, nov./dez. 2000.

COELHO, Grazielle Albano. **Cultura Organizacional como Vantagem Competitiva: uma análise dos artigos publicados na Revista Hsm Management de 2000 a 2005**. 62. p. Monografia (Especialização em Gestão e Estratégia Empresarial) – Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL) Londrina (PR), 2006.

CONTE, F. C.; BRANDÃO, M. Z. da S. **Falo? Ou não Falo?** Expressando sentimentos e comunicando idéias. Londrina: Mecenaz, 2007.

COOPERAR. In: HOUAISS, Antonio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. abr. 2007. Versão 2.0a

CORREIA, Ângela de Castro. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Cadernos de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 11, 1.º trim. 2000.

COSTA, Flávio Martins da. **Cultura Organizacional**. Publicado em: 27 nov. 2006. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4612&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4612&org=3)>. Acesso em: 23 mar. 2008.

DAMANTE, N. Oralidade é a essência da comunicação interna eficiente. **Comunicação Empresarial**, v. 15, n. 57, 2005. Disponível em: <[www.aberje.com.br/novo/revista/4\\_2005/materiacapa.pdf](http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/materiacapa.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2008.

- DANIELS, A. C. **Bringing out the Best in People**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- DAR e Receber *Feedback*. Disponível em: <[www.universia.com.br/mit/15/15279/PDF/givingandreceivingfeedback.pdf](http://www.universia.com.br/mit/15/15279/PDF/givingandreceivingfeedback.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2008.
- DIAGNOSTICAR. *In*: HOUAISS, Antonio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. abr. 2007. Versão 2.0a
- DRUMMOND DE ANDRADE, Carlos. **Corpo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- D'OLIVEIRA, M. M. H. **Ciências e Pesquisa em Psicologia**. São Paulo: EPU, 1984.
- ELY, E. E. **Clima Organizacional: o diferencial competitivo**. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=3443&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3443&org=3)>. Acesso: 18 mar. 2008
- ESTRATÉGIA. *In*: HOUAISS, Antonio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. abr. 2007. Versão 2.0a
- FALCONE, Elaine. Habilidades sociais: para além da assertividade. *In*: **Sobre Comportamento e Cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas em outros contextos**. Santo André: Esectec Editores Associados, 2001. v. 6. p. 202 -211.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno. BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D**. Publicado em: jul./set. 2003. Disponível em: <[www.anpad.org.br/RAC vol\\_07 n. 3](http://www.anpad.org.br/RAC_vol_07_n_3)>. Acesso em: 1.º fev. 2007
- FASSULA, Fernanda Clivati. **Seleção por Competência: entrevista comportamental**. 77 p. Monografia (Especialização em Recursos Humanos: Gestão de Pessoas e Competências) – Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL), Londrina (PR), 2007.
- FEEDBACK o que é? Disponível em: <[www.attender.com.br/publico/dicas/comun-feedback.htm](http://www.attender.com.br/publico/dicas/comun-feedback.htm)>. Acesso em: 7 abr. 2008.
- FISHER, Lawrence M. Como a Dell descobriu sua alma. **HSM Management**, n. 48, ano 9, v. 1, p. 124-132, jan./fev. 2005.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- FURBINO, Marizete. **Comunicação é tudo!** Publicado em: 26 nov. 2007. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4919&org=2](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4919&org=2)>. Acesso em: 25 abr. 2008.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GILLEN, T. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- GOULART, I. B. Gerenciamento de pessoas, conceito, evolução e perspectivas atuais. *In*: \_\_\_\_\_. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- GRUPO Soma. **Cultura Organizacional**. Disponível em: <[www.gruposoma.net/culturaorganizacional.html](http://www.gruposoma.net/culturaorganizacional.html)>. Acesso em: 11 mar. 2008.
- HABILIDADE de ouvir. Disponível em: <[www.attender.com.br/publico/dicas/comun-habilidade.htm](http://www.attender.com.br/publico/dicas/comun-habilidade.htm)>. Acesso em: 13 abr. 2008.
- JUNQUEIRA, Cecília; BARRETO, Simone. **Teste** – Pesquisa de engajamento/comprometimento, de clima organizacional ou de satisfação dos colaboradores? Publicado em: 11 jun. 2006.

- KAHALE, F. **O que Considerar ao Contratar uma Pesquisa de Clima**. Publicado em: 13 jun. 2004. Disponível em: <www.institutomvc.com.br/> Acesso em: 8 abr. 2008.
- KUGELMEIER, Werner. **Mudar ou Ficar Refém da Mudança**. 13 ago. 2007. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=4815&org=2>. Acesso em: 22 mar. 2008.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LARGURA, A. R.; SOUZA, R. R. da. A arte da comunicação sem medo. **Revista de Divulgação Técnico-Científica do ICPG**, v. 2, n. 7, 2004.
- LAVILLE, C.; DIONE, J. **A Construção do Saber**. Porto Alegre; Belo Horizonte: Artmed. Editora UFMG, 1999.
- LEIGH, A. **Como Fazer Propostas e Relatórios**. São Paulo: Nobel, 2000.
- LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard Business School, 1968.
- LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de Pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1996.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- MAGER, R. F.; PIPE, P. **Analisado Problemas de Performance**. São Paulo: Market Books, 2001.
- MARTINS, Vera. **Crises Podem Ser Evitadas com Administração de Tempo e Assertividade**. Publicado em: 17 jul. 2007. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=4788&org=3>. Acesso em: 26 abr. 2008.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Feedback: sem retorno não há comunicação**. Publicado em: 15 out. 2007. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=4879&org=3>. Acesso em: 21 abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Falta de Comunicação da Sociedade da Informação**. Publicado em: 27 ago. 2007. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=4829&org=2> Acesso em: 25 abr. 2008.
- MELLO, Fernando Achilles de Faria. **Desenvolvimento Organizacional: uma opção Integradora**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- MENDES, E.; JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação sem Medo: um guia para você falar em público com segurança e naturalidade**. São Paulo: Gente, 1999.
- MIGUEL, C. F; GARBI, G. Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros. *In*: CONTE, F. C.; BRANDÃO, M. Z. da S. **Falo? Ou não Falo?** Expressando sentimentos e comunicando idéias. Arapongas: Mecenas, 2003.
- MIGUEL, C. Uma introdução ao gerenciamento comportamental das organizações. *In*: DELITTI, M. (Ed.). **Sobre Comportamento e Cognição: a prática da análise do comportamento e da terapia cognitivo-comportamental**. Santo André: Arbytes, 1997. v. 2, p. 277-287.
- MINICUCCI, A. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MITA, A.; TAKAHASHI, A. P.; LEONARDI, J. M.; MOLINARI, M. T.; MOREIRA, E. G. O aprimoramento das habilidades de liderança por intermédio de um programa de treinamento, desenvolvimento e educação organizacional. **Revista Terra e Cultura**, n. 43, jan./jun., 2008.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41. n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- MUDANÇA. *In*: HOUAISS, Antonio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. abr. 2007. Versão 2.0a
- MUNIS, Luis Antonio. **Clima Organizacional Sujeito a Sol e Trovoadas**. Publicado em: 19 jun. 2006. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4452&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4452&org=3)>. Acesso em: 7 abr. 2008.
- NENO, Simone; TOURINHO, Emmanuel Zagury. Dizer “Eu Te Amo” também é ser assertivo. *In*: CONTE, Fátima Cristina; BRANDÃO, Maria Zilah da Silva. **Falo? Ou Não Falo?** Expressando sentimentos e comunicando idéias. Arapongas: Mecenaz, 2003.
- O QUE é comunicação?** Disponível em: <[www.attender.com.br/publico/dicas/comun-oque.htm](http://www.attender.com.br/publico/dicas/comun-oque.htm)>. Acesso em: 13 abr. 2008.
- PARAMETRIZAR. *In*: HOUAISS, Antonio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. abr. 2007. Versão 2.0a
- PEREIRA, A. L. S.; PORTO, T. H.; MOREIRA, E. G. Desenvolvendo habilidades de liderança utilizando o *coaching* como ferramenta educacional. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**, ano 1, n. 1 – jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://web.unifil.br/docs/empresarial/1/3.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2008.
- PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.
- PEREZ, C.; BAIRON, S. **Comunicação & Marketing: teorias da comunicação e novas mídias – um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving Performance: How to manage the white space on the organization**. Chart. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- \_\_\_\_\_. **O&M – Integrado à Informática e Desempenho: pesquisa teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.
- SILVA, M. J. P. **Comunicação Tem Remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- SIMON, S. **Gestão do Comportamento nas Organizações: o desenvolvimento da produção científica de 1992 a 1998 no Journal of Organizational Behavior Management**. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.
- SKINNER, B. F. **Science and Human Behavior**. New York: Free Press, 1953.
- \_\_\_\_\_. **Verbal Behavior**. New York: Appleton Century Crofts, 1957.

\_\_\_\_\_. **Beyond Freedom and Dignity**. New York: Knopf, 1971.

\_\_\_\_\_. **About Behaviorism**. New York: Copyright, 1974.

SORIO, W. **Clima Organizacional**. Publicado em: 18 abr. 2005. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3)>. Acesso em: 18 mar. 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SQUARISI, Dad. **Os 10 Mandamentos da Arte de Bem Escrever**. Publicado em: jan. 2005. Disponível em: <[www.gorgulho.com/gente%20do%20meio/dad.htm](http://www.gorgulho.com/gente%20do%20meio/dad.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2008.

TIEM, D; MOSELEY, J. L., DESSINGER, J. C. **Fundamentals of Performance Technology**: a guide to improving people, processes, and performance. Washington, DC: International Society for Performance Improvement, 2000.

TOURINHO, Emmanuel Zagury; FILHO, Roberta Cabral Souza. Ser assertivo sempre dá certo? *In*: CONTE, Fátima Cristina; BRANDÃO, Maria Zilah da Silva. **Falo? Ou Não Falo?** – expressando sentimentos e comunicando idéias. Arapongas: Mecenaz, 2003.

TOURINHO, Emmanuel Zagury; FILHO, Roberta Cabral Souza. Ser assertivo sempre dá certo? *In*: CONTE, Fátima Cristina; BRANDÃO, Maria Zilah da Silva. **Falo? Ou não Falo?** – Expressando sentimentos e comunicando idéias. Arapongas, 2003.

TRABALHO. *In*: HOUAISS, Antonio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. abr. 2007. Versão 2.0a

TRUCOM, C. **Meditação e Assertividade 1**. Disponível em: <<http://somostodosum.ig.com.br/conteudo/conteudo.asp?id=2815>>. Acesso em: 26 abr. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMS, R. L. **Preciso Saber se Estou Indo Bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.



# Hino Nacional

Poema de Joaquim Osório Duque Estrada  
Música de Francisco Manoel da Silva

## Parte I

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas  
De um povo heróico o brado retumbante,  
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,  
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade  
Conseguimos conquistar com braço forte,  
Em teu seio, ó liberdade,  
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido  
De amor e de esperança à terra desce,  
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,  
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,  
És belo, és forte, impávido colosso,  
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!

Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada,  
Brasil!

## Parte II

Deitado eternamente em berço esplêndido,  
Ao som do mar e à luz do céu profundo,  
Fulguras, ó Brasil, florão da América,  
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,  
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;  
"Nossos bosques têm mais vida",  
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo  
O lábaro que ostentas estrelado,  
E diga o verde-louro dessa flâmula  
– "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,  
Verás que um filho teu não foge à luta,  
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!

Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada,  
Brasil!

