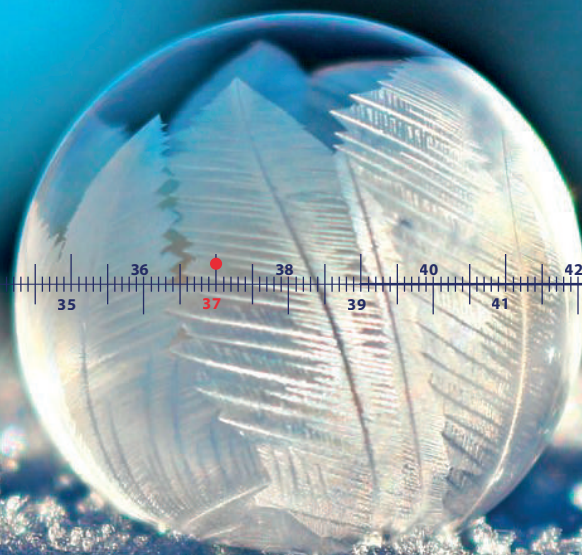




ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE PESSOAS
com ênfase em Gestão por Competências



Adriano de Lemos Alves Peixoto

Tópicos Avançados em Análise Institucional:
uma Abordagem sobre as Metodologias de Pesquisa em Clima Organizacional

TÓPICOS AVANÇADOS EM ANÁLISE INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
COM ÊNFASE EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

TÓPICOS AVANÇADOS EM ANÁLISE INSTITUCIONAL:
Uma Abordagem sobre as Metodologias de
Pesquisa em Clima Organizacional

Adriano de Lemos Alves Peixoto

Salvador, 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Especialização em Gestão de Pessoas

Coordenadora:

Prof. Elizabeth Matos Ribeiro

Editoração / Ilustração

Antonio Felix

Camila Moraes

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

Pró-Reitor: Penildon Silva Filho

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Design de Interfaces

Raissa Bomtempo

Escola de Administração

Diretor: Prof. Dr. Horacio Nelson

Hastenreiter Filho

Núcleo de Estudos de Linguagens &

Tecnologias - NELT/UFBA

Equipe Audiovisual

Direção:

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Salete Madalena Souza

Câmera / Iluminação:

José Balbino de Santana

Edição:

Franklin Guimarães C. M. Júnior

Superintendência de Educação a

Distância -SEAD

Superintendente: Márcia Tereza

Rebouças Rangel

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto Capa: Prof. Alessandro Faria

Arte de capa: Haenz Gutierrez Quintana

Foto de capa: Pixabay

Imagens de cobertura:

Maria Christina Souza

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação Administrativa

CAD-SEAD

Sofia Souza

Coordenação de Design Educacional

CDE-SEAD

Lanara Souza

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo

Julio Neves Pereira

Márcio Matos

Animação e videografismos:

Arthur Henrique Farias Castro

Trilha Sonora:

Pedro Queiroz Barreto

UAB -UFBA

Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária Reitor Macedo
Costa SIBI – UFBA**

P379 Peixoto, Adriano de Lemos Alves

Tópicos avançados em análise institucional: uma abordagem sobre as metodologias de pesquisa em clima organizacional / Adriano de Lemos Alves Peixoto. - Salvador: UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2017.
77 p. : il.

Esta obra é um Componente Curricular do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências na modalidade EaD da UFBA/SEAD/UAB.

ISBN: 978-85-8292-145-6

1. Governança corporativa. 2. Administração pública. 3. Administração de pessoal - Pesquisa - Metodologia. 4. Comportamento organizacional. 5. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Universidade Federal da Bahia. Superintendência de Educação a Distância. III. Título.

CDU: 658

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA	06
MINICURRÍCULO DO PROFESSOR	08
UNIDADE TEMÁTICA 1 – GOVERNANÇA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA: BASES PARA A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	09
1.1. Governança no Setor Público	15
1.2. O Processo de Avaliação Institucional: base fundamental para a Gestão e Governança	21
1.3. Diagnóstico Organizacional: construindo modelos explicativos para o funcionamento organizacional	30
UNIDADE TEMÁTICA 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	37
2.1. Aprofundando o Conceito de Cultura Organizacional	41
2.2. Construindo as Bases para o Desenvolvimento de uma Pesquisa de Clima Organizacional	50
2.2.1. Elementos teórico-metodológicos	55
2.2.2. Elementos político-relacionais	63
2.2.3. Elementos gerenciais	68
UNIDADE TEMÁTICA 3 – SISTEMATIZANDO E APLICANDO CONHECIMENTOS	71
REFERÊNCIAS	75



Ilustração: Camila Moraes.

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Prezado(a) aluno(a),

Seja bem vindo(a) à disciplina Tópicos Avançados em Análise Institucional: uma Abordagem sobre as Metodologias de Pesquisa em Clima Organizacional!

Esta disciplina compõe o Eixo de Aprendizagem I do *Curso de Especialização em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências*, intitulado Tendências e Desafios da Administração Pública Contemporânea.

O objetivo principal desta disciplina é oferecer a você estudante do curso de Especialização em Gestão de Pessoas por Competências, uma compreensão da importância da realização de levantamentos sistemáticos de informações diagnósticas que permitam o acompanhamento e ajustamento das diversas políticas e ações desenvolvidas no setor público (e também no setor privado).

Com tal foco, esta disciplina, dividida para fins didáticos em três Unidades Temáticas, constitui-se em um espaço importante para o ajudar a conhecer e desenvolver capacidades sobre ações de avaliação que estão relacionadas à Gestão de Pessoas com ênfase na concepção de Gestão por Competências no setor público.

Unidade Temática 1 – GOVERNANÇA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA: BASES PARA A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

- Discutir o conceito e princípios básicos de governança para as organizações de trabalho (setor privado e público) como base para as abordagens sobre cultura e clima organizacional.

- Discutir a importância de um sistema de levantamento de informações gerenciais para as organizações.
- Apresentar a importância da teoria para a prática profissional.

Unidade Temática 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- Apresentar o conceito de clima organizacional.
- Diferenciar o conceito de clima de outros conceitos similares.
- Destacar a importância da teoria para a construção de uma pesquisa de clima organizacional.
- Discutir as principais etapas para a realização de uma pesquisa de clima organizacional.

Unidade Temática 3 – SISTEMATIZANDO E APLICANDO CONHECIMENTOS

- Sistematizar os principais conceitos discutidos nas Unidades Temáticas 1 e 2 que integram o curso.
- Indicar exercícios de fixação dos conhecimentos e práticas em pesquisa de clima organizacional.

No material disponibilizado você também encontrará orientações sobre as reflexões e atividades a serem realizadas na perspectiva da autoconstrução do processo de aprendizagem na modalidade à distância. Como você já sabe, no ensino à distância a organização dos momentos de estudos e o compromisso com as leituras e atividades propostas são fundamentais para o sucesso e alcance dos objetivos da sua formação.

Finalizamos este primeiro contato desejando que este material didático permita uma leitura agradável, contribuindo para o seu processo de qualificação profissional e que seja um guia para o desenvolvimento de pesquisa de clima organizacional.

Bom estudo!

Mini currículo do professor

Sou graduado em Administração pela Universidade Salvador e em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia. Fiz meu mestrado em administração na UFBA e o doutorado no Instituto de Psicologia do Trabalho da Universidade de Sheffield, na Inglaterra. Atualmente, sou professor permanente do programa de pós graduação em Psicologia da UFBA e atuo junto à Coordenação de Desenvolvimento da Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD) da UFBA. Sou também presidente da SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho para o período de 2016-2018.

UNIDADE TEMÁTICA I – GOVERNANÇA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA: BASES PARA A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Se olharmos ao nosso redor, veremos que as organizações de trabalho estão em todos os lugares. E se esse olhar um pouco mais atento, veremos que nossa vida em sociedade só é possível por sua causa. Em sociedades complexas como a nossa, a vida social só se torna viável em função dessa interdependência que existe entre os diversos componentes dessa mesma sociedade, na qual cada organização (ou indivíduo) é responsável por prover, de forma direta ou indireta, alguma de nossas necessidades (BASTOS; PEIXOTO, 2015). São as organizações, portanto, as responsáveis por fornecerem as utilidades públicas básicas que necessitamos para sobreviver tais como água, eletricidade, gás e diversos serviços sociais como saúde e educação. Por outro lado, são organizações privadas que (normalmente) nos dão acesso a alimentos, transporte, roupas, notícias, entre outros bens e serviços. São as organizações privadas e/ou públicas que nos levam de uma cidade para outras através de diversos meios de transportes (aviões, trens ou ônibus). E, enfim, são as organizações o espaço de realização do trabalho e fonte fundamental de emprego e renda de parcela significativa da população. Olhando com cuidado veremos que nosso bem estar cotidiano e nosso futuro depende, em grande medida, da forma como essas organizações são administradas (IFAC, s.d)

Diante da importância e do impacto que as ações das organizações de trabalho têm para nossa vida cotidiana, inclusive para a prosperidade e bem estar da nossa sociedade, a forma como elas são administradas deveria ser uma questão de interesse coletivo. Entretanto, temos uma tendência a considerar que essa é uma questão interna dessas organizações. Embora essa lógica possa até ser empregada em relação às micro e pequenas empresas, em função do impacto mais limitado de sua ação, a situação muda

de figura e de perspectiva quando se trata de grandes organizações, que empregam um grande número de pessoas ou que fornecem algum tipo de bem ou serviço em larga escala. Nesse caso, o que acontece com essas grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, tem o potencial de afetar, direta ou indiretamente, a vida de um número significativo de pessoas.

Nos mercados capitalistas, esse interesse pela forma como os negócios das organizações são conduzidos se manifesta, mais explicitamente, em função dos investimentos públicos e privados feitos nessas organizações, principalmente na forma de mercado acionário onde pessoas e famílias investem seus recursos na aquisição de uma fatia da propriedade dessas organizações (através da compra de ações), que devem ser geridas de modo a dar um retorno aos seus acionistas (proprietários), em função dos investimentos realizados.



Sabendo um pouco mais

Organização – consiste em um agrupamento social ou de indivíduos em interação. São criações ou ferramentas sociais criadas com finalidades específicas, produtos de ações individuais e coletivas. Ou ainda, como coletividades em ação. Nesse sentido, A palavra organização é utilizada na literatura gerencial como sinônimo de empresa (pública ou privada) ou de qualquer outra forma de constituição/formação de uma entidade social.

Vamos imaginar um fundo de pensão, desses onde você pode fazer um investimento para garantir uma melhor aposentadoria separando, mensalmente, parte dos seus rendimentos na esperança de usufruir de um retorno (rentabilidade) no futuro. Sua expectativa é, pois, que seu dinheiro renda e que esteja protegido contra perdas. Ou seja, você, como investidor ou pensionista, CONFIA que os gestores do fundo saibam escolher as oportunidades de investimento que compatibilizem retorno e segurança ao seu investimento. Do ponto de vista dos gestores dos fundos, essa CONFIANÇA é garantida ao investidor (de forma direta) em função dos níveis de transparência e de maneira indireta, pela maneira como são geridas as empresas onde os recursos são investidos. Para isso, é necessário que demonstrem a existência de um conjunto de práticas e ferramentas de gestão capazes de orientar e dar segurança aos processos de tomadas de decisão dentro de padrões éticos aceitáveis tanto de investimentos como de gestão e capazes de produzir os resultados esperados pelos investidores.

Essa breve descrição do contexto contemporâneo das grandes corporações privadas explicam o motivo pelo qual as questões de governança corporativa emergem como um tema essencial nos debates atuais sobre a gestão dessas organizações. Em termos econômicos, os pesquisadores na área sugerem que essa confiança emerge no mercado quando as partes envolvidas em uma troca constroem mecanismos de proteção legal e contratual (chamados mecanismos de governança), que impõem uma forma específica de comportamento dos agentes e interessados, tornando o interesse comum das partes envolvidas em ações administrativas confiáveis (BARNEY; CLARK, 2007).

De um modo geral, a ideia de governança surge como consequência do movimento de crescimento e expansão das empresas capitalistas contemporâneas na medida em que, em função de seu tamanho e complexidade, deixam de ser geridas pelos seus proprietários e passam a ser conduzidas por grupos de profissionais, os administradores ou gestores, que têm a responsabilidade de conduzir as atividades cotidianas dessas organizações como representantes diretos desse conjunto difuso de proprietários (acionistas). Com o tempo, fica claro que gestores e proprietários não compartilham, necessariamente, dos mesmos objetivos, já que cada um desses grupos busca maximizar os seus ganhos. Na prática, isso significa que eles têm incentivos diferentes, ainda que complementares, para a gestão das organizações.

De forma mais específica, a noção de governança corporativa surge nos Estados Unidos em meados dos anos de 1980, segundo destacam Bertucci, Bernardes & Brandão (2006, p. 185) com o objetivo de “Identificar formas e princípios de gestão que tornassem as companhias abertas mais confiáveis para os investidores e socialmente mais responsáveis, desenvolvendo mecanismos que conferissem maiores visibilidade e transparência ao processo decisório”. Ao longo do tempo esse conceito foi se expandindo a incluindo novos elementos como ética corporativa e responsabilidade social. Entretanto, foram os inúmeros escândalos corporativos que emergem no final dos anos de 1990 e início dos anos 2000 (tais como WorldCom – 2002; Freddie Mac -2002; Tyco 2002; Vivendi – 2002, entre outras) que colocaram o tema de forma definitiva na agenda política e acadêmica (BORGES; SERRÃO, 2006).



Sabendo um pouco mais

Um exemplo clássico do que chamamos de escândalos corporativos foi a quebra da Enron, gigante americana dos setores de gás e eletricidade, com faturamento estimado em US\$ 101 bilhões de dólares, no ano de

2000, e uma força de trabalho de mais de vinte mil pessoas. Na época ela era considerada uma das empresas mais inovadoras e dinâmicas sendo costumeiramente descrita como um exemplo de sucesso a ser seguido. A empresa quebrou de forma espetacular no final do ano de 2001 quando ficou evidente que seus balanços eram sistematicamente fraudados e que sua forma de gestão era insustentável enquanto que seus gestores embolsavam fortunas em opções de compra de ações e os empregados tinham planos de saúde e benefícios acima do padrão do mercado. As consequências sobre milhares de investidores e sobre a economia Americana foram devastadoras. Além da perda de 4,5 mil empregos diretos, estimam-se perdas de US\$ 60 bilhões para investidores, incluindo aí a perda das economias de aposentadoria de milhões de americanos e uma crise de confiança sistemática na economia. Uma das consequências diretas da falência da Enron foi a quebra da Arthur Andersen, a empresa que auditava seus balanços, e durante muitos anos uma das maiores empresas do mundo no ramo. Outra consequência foi a edição da lei Sabarnes–Oxley (Sabarnes-Oxley Act of 2002), nos EUA, que aumentou os requisitos de independência, controle e transparência na gestão de empresas públicas e privadas americanas, incluindo aí empresas estrangeiras com as quais elas operam, impulsionando o debate sobre governança.

Pode-se concluir que governança corporativa é um conceito que diz respeito à forma como as empresas são administradas e controladas, constituindo-se de um conjunto de regras e normas que visam minimizar o que a teoria econômica chama de *problemas da agência* (ou o problema do ‘principal-agente’). Conforme destacado anteriormente, essa teoria reflete a existência de um potencial conflito entre os interesses dos gestores e dos proprietários. De forma mais específica, a Ciência Política e a Economia consideram que estamos diante de questões desse tipo toda vez que uma pessoa ou entidade (o agente) é capaz de tomar decisões representando, ou em nome de, outra pessoa/entidade (principal). O problema se estabelece quando o agente é motivado à ação com base em seus interesses próprios (oportunistas) e que são contrários, nesse caso, aos interesses daqueles que representa. Exemplos típicos deste tipo de situação, além da relação entre administradores e proprietários, são as relações entre políticos e eleitores, advogados e clientes, operadores de mercado e investidores. Essas são situações, portanto, em que há um claro desequilíbrio de interesse, poder e informação entre as partes e fica evidenciado que as ações que são de interesse do principal são de alguma forma custosas (geram algum tipo de prejuízo ou custo) ao agente.



Sabendo um pouco mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre o tema sugerimos que assista o filme:

Enron: The Smartest Guys in the Room (2005)

O filme aborda um estudo sobre um dos maiores escândalos corporativos da história dos Estados Unidos, em que executivos da Enron, a 7ª maior companhia do país, fugiram com bilhões de dólares e deixaram acionistas e investidores sem um único tostão. Através de depoimentos e gravações é mostrada como funcionava a hierarquia interna na Enron.



Ilustração: Camila Moraes.

<https://www.youtube.com/watch?v=H2f7FunDuTU>

Apesar das discussões iniciais focarem a relação entre proprietários e administradores, o conceito de governança logo foi expandido para reconhecer que, na medida em que toda organização cumpre uma função social, ela representa ou impacta em direitos e expectativas de outros grupos que têm interesse nas suas ações. Nesse sentido, podemos dizer que a governança corporativa está relacionada à gestão da organização e a relação que estabelece com os seus acionistas/proprietários e com as demais partes interessadas (*stakeholders*) (BORGES; SERRÃO, 2006), ou seja, a forma como organizações (sejam

públicas, privadas ou ONGs) são administradas e como estabelecem relações mais amplas com a sociedade.



Sabendo um pouco mais

Stakeholders são pessoas os grupos que podem afetar ou serem afetados, de forma direta ou indireta, por ações das organizações de um modo geral. O conceito é largamente empregado na literatura das áreas de gestão estratégica, governança corporativa e responsabilidade social corporativa.

Conforme você já estudou na disciplina Gestão do Conhecimento e Governança Pública, o conceito de governança corporativa também pode ser compreendido como a estrutura e os mecanismos postos em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas da organização sejam identificados ou alcançados (TCU, 2014). Para Marques (2007), um bom sistema de governança agrega valor à organização, mas não é capaz de criá-lo, já que isso depende da existência de um bom negócio, mas é, sem dúvida, um indicador positivo de uma gestão eficiente. Em síntese, o conceito de governança é definido como a integração de estruturas, mecanismos, processos e práticas administrativas, através das quais as organizações são governadas (dirigidas e controladas) pela distribuição de direitos e responsabilidades entre os seus diversos membros, buscando preservar o interesse dos diversos grupos de interessados (*stakeholders*).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, estabelece quatro princípios gerais para guiar as ‘boas práticas’ de gestão nas organizações, conforme destacado no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Princípios básicos de Governança Corporativa

Transparência – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (accountability) – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: ICGC (2016)



Sabendo um pouco mais

Vale conferir o site do Instituto Brasileiro de Governança corporativa que dispõe de uma série de materiais informativos e publicações que podem ser consultadas por todos que queiram se aprofundar neste tema – www.ibcg.org.br.

1.1 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Assim como no setor privado, as discussões sobre governança assumem um lugar de capital importância na agenda de debate político e acadêmico relativos ao setor público, conforme você já teve a oportunidade de ver na disciplina Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público. Mas para que possa compreender melhor o valor e a importância de um sistema de informações diagnósticas para as organizações, vamos nesta seção resgatar brevemente esse conceito. Merece destacar que as discussões sobre esse tema foram impulsionadas pelo contexto de crises fiscais que, com frequência maior ou menor, tem produzido impactos relevantes sobre as economias nacionais, desde os anos de 1980, evidenciando a necessidade de investir em ações de modernização das estruturas do Estado e de suas práticas de gestão, buscando, desse modo, alcançar uma maior eficiência na alocação de recursos e realização das grandes necessidades da sociedade. Essa busca tem produzido um ciclo constante de introdução de práticas de gestão, inspiradas nas ‘boas práticas’ normalmente desenvolvidas no âmbito do setor privado (como foi visto na disciplina Administração Pública Contemporânea e as Singularidades

Brasileiras). Esse movimento é capitaneado pela introdução da ideia de centralidade do cidadão, partindo do pressuposto de ser ele (o cidadão) o destinatário final dos bens e serviços públicos, o que leva à introdução de elementos da eficiência, resultados e qualidade no atendimento, revelando também preocupações com o tempo de resposta do poder público para o atendimento de demandas.

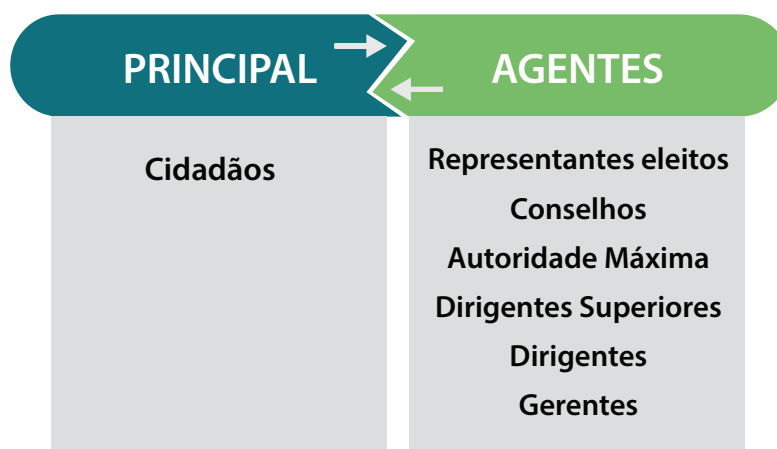
Na experiência brasileira, esse movimento de mudança sofre um impulso definitivo com a integração do princípio da eficiência como orientadores da administração pública a partir da sua introdução na Constituição Federal de 1988. Merece ressaltar que a Emenda Constitucional n. 19 de 1998 reforça e aprofunda essa tendência na medida em que vai dar maior destaque a esse princípio, reforçando que o Estado deve assumir compromissos com os resultados e com a qualidade da entrega dos serviços realizados. Em síntese, pode-se afirmar que a integração do princípio da eficiência sinaliza, pois, a intenção do Estado em estabelecer mecanismos para o cumprimento do legislador com a efetivação dos contratos, a garantia da qualidade, a alocação eficiente de recursos e a adoção de boas práticas de gestão.

Por outro lado, a natureza pública das atividades desenvolvidas pelas organizações públicas (sejam órgãos da administração direta ou companhias, órgãos e entidades estatais da administração indireta) demanda um esforço constante de promover transparência e ética de suas ações, tendo em vista tratar-se de ações que envolvem o bem comum. Atualmente, esse processo tem sido potencializado pelas ações lideradas pelos órgãos de controle externo, tais como o Tribunal de Contas (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU), em âmbito federal, e dos seus correspondentes nas instâncias estaduais e municipais, que têm exigido das diversas organizações da administração pública brasileira uma constante atenção e revisão de suas estruturas, mecanismos e instrumentos de gestão e governança, com vistas à adoção de boas práticas de gestão, de modo a garantir que os resultados pretendidos pela sociedade sejam efetivamente alcançados.

As discussões e reflexões em torno deste tema no âmbito do setor público refletem as preocupações sobre a capacidade dessas organizações se prepararem para enfrentar e resolver problemas públicos, seja no âmbito político, seja no âmbito técnico (gerencial). Em outras palavras, observa-se o esforço do Estado em aumentar a capacidade dos servidores e agentes públicos de identificar, conciliar e resolver problemas que emergem dos distintos grupos de interesse que coexistem na esfera de influência das organizações públicas (PETER, 2013). É fundamental compreender, pois, que a manifestação do conflito do 'principal-agente', partindo do conceito clássico de governança corporativa,

no âmbito do setor governamental se manifesta na medida em que os servidores públicos (os agentes) recebem delegação de autoridade para gerir recursos públicos em nome da sociedade (principal). Da mesma forma que ocorre nas organizações privadas, aqui o desafio consiste em construir estruturas e práticas de gestão e governança que evitem que as organizações públicas sejam capturadas pelos interesses corporativos de grupos funcionais específicos, em detrimento do interesse social mais amplo e que sejam administradas da forma mais eficiente possível. A Figura 1 abaixo mostra bem a definição e as inter-relações possíveis entre agente e principal no setor público.

Figura 1 - Relação entre principal - agente em um modelo de interação



Fonte: BRASIL – TCU, 2014.

Na prática, a governança se materializa em um sistema de gestão composto por estruturas administrativas (instâncias), pelos diversos processos de trabalho, pelos instrumentos gerenciais (ferramentas, rotinas, fluxos de trabalho etc), pelo fluxo de informações e pelo comportamento e inter-relações das pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, no direcionamento, no monitoramento e na avaliação das práticas administrativas (BRASIL-TCU, 2014) e pelo nível de responsabilização dos agentes no cumprimento de suas atividades.

Em síntese, quando abordamos o conceito de governança nos referimos às estruturas e práticas organizacionais que proveem direção, monitoramento, supervisão e avaliação das atividades de gestão. Enquanto a gestão, propriamente dita, cuida das ações e atividades cotidianas responsáveis pela alocação e uso dos recursos disponíveis para a produção de bens ou serviços. A Figura 2 abaixo ilustra essa inter-relação entre gestão e governança.

Figura 2 – A Relação entre Gestão e Governança.



Fonte: BRASIL-TCU (2014)

Pode-se dizer que diante dessa concepção de governança emergem quatro funções significativas, diretamente associadas ao termo:

- 1) *Direcionamento e estabelecimento de metas.* As organizações atuais operam em ambientes cada vez mais complexos e turbulentos, onde suas ações estão sujeitas não somente à intensa competição, mas também a um escrutínio constante e em tempo real dos diversos grupos sociais que têm interesse sobre o funcionamento da organização, que cobram reponsabilidade social e que questionam continuamente a sua legitimidade de atuação. A competição impõe a necessidade de que a organização tenha clareza do seu negócio, daquilo que é o seu foco de atuação, seja na produção de bens ou de serviços, como forma de garantir que um melhor aproveitamento das suas competências organizacionais. Esse direcionamento se materializa no planejamento estratégico do órgão e entidades e se desdobra nos planos de ação.
- 2) *Avaliação das atividades e processos* buscando identificar se os objetivos pretendidos foram realizados. Não basta ter uma direção de atuação. Toda organização deve ser capaz de levantar um conjunto significativo e sistemático de informações e indicadores que lhe permita avaliar se suas ações atingem os resultados pretendidos (eficácia) com a melhor utilização dos recursos disponíveis (eficiência). Isso pressupõe um sistema de levantamento de informações que perpassa todos os níveis e funções da organização, incluindo a satisfação do seu público/usuário externo com a produção e a entrega dos seus bens e/ou serviços.
- 3) *Fornecimento de feedback* à organização visando a seu aperfeiçoamento e otimização do seu funcionamento. De nada adianta coletar dados sobre o funcionamento da organização, se essas informações não são assimiladas e traduzidas em ações que visem o aperfeiçoamento do funcionamento desse sistema. A lógica aqui

é que sempre existe alguma possibilidade de melhoria naquilo que feito; e as respostas que o sistema de monitoramento nos fornece permitem que esses ajustes sejam realizados em um processo de melhoria e adaptação contínua como resposta a um ambiente em constante transformação.

- 4) *Responsabilização (accountability)* dos agentes pelo cumprimento das ações. Sendo ao agentes públicos incumbidos de atuar em nome da sociedade na produção de bens e serviços de interesse coletivo, através da alocação mais eficiente possível dos (parcos) recursos sociais disponíveis, há que se ter em perspectiva de que junto com o exercício da função vem a responsabilidade pela realização das ações. Existe a expectativa de que gestores e líderes prestem contas e respondam pela realização ou não dos objetivos estabelecidos. A responsabilização dos agentes é um elemento fundamental em todas as estruturas democráticas, uma vez que os recursos utilizados são públicos e há que se prestar contas à sociedade e à comunidade interna pela sua utilização. Cabe destacar, que o processo de avaliação não tem como objetivo principal punir agentes públicos, mas sim, aperfeiçoar o sistema e aumentar a sua efetividade em um processo contínuo de desenvolvimento.

Ainda que os princípios de governança aplicados ao setor privado sejam igualmente válidos e aplicáveis ao setor público, podemos perceber o novo modelo de gestão pública, tal como vem sendo proposto e incentivado pelo TCU, expande esta noção e inclui outros elementos característicos e mais afeitos à coisa pública, como podemos ver no quadro 2, logo abaixo.

Quadro 2 - Síntese dos princípios básicos de governança pública, segundo o TCU

Legitimidade: princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo.
Equidade: promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis – liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros –, políticos e sociais – saúde, educação, moradia, segurança.
Responsabilidade: diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Eficiência: é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Probidade: trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança.

Transparência: caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

Accountability: é a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades. Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Fonte: BRASIL-TCU, 2014.

Para uma discussão mais aprofundada e detalhada sobre os princípios de governança no setor público, recomendamos que releiam os materiais produzidos pelo Tribunal de Contas da União, conforme já indicado como leitura complementar em outras disciplinas deste curso, com destaque para o referencial citado abaixo.



Ilustração: Camila Moraes.

Diante do que foi apresentado até aqui sobre o tema, fica evidente que o grande desafio que as organizações privadas e, principalmente, as públicas enfrentam consiste em desenvolver capacidade gerencial para a construção e implementação de sistemas de gestão e governança eficazes. Nesse novo contexto, cabe ressaltar que parte fundamental desse processo de inovação da administração consiste na capacidade de montar e operar um **sistema de avaliação institucional** capaz de fornecer aos gestores as informações necessárias e suficientes para um processo de tomada de decisão baseado em evidências concretas e contextualizadas. Na próxima seção, serão discutidos os elementos que integram esse processo de levantamento de informações sobre o funcionamento organizacional e como esses conhecimentos são fundamentais para melhorar os processos gêmeos de governança e gestão.



Sabendo um pouco mais

O que é o TCU?

O **Tribunal de Contas da União (TCU)** é um tribunal administrativo que julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário.

Fonte: <http://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/funcionamento/>

1.2. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: BASE FUNDAMENTAL PARA A GESTÃO E GOVERNANÇA

A atividade fundamental de todo gestor consiste em guiar ou gerir sua organização de forma eficiente buscando realizar não somente os objetivos organizacionais, mas também os objetivos pessoais (individuais e profissionais) dos seus membros com vistas a melhor atender às necessidades sociais que justificam a existência de sua organização. Isso, porém, não é uma tarefa fácil uma vez que as organizações são entidades complexas compostas por um número elevado e diverso de pessoas e grupos com interesses e motivações distintos. Essa tarefa se torna, ainda, mais complexa quando reconhecemos que mesmo pequenas transformações no contexto no qual as organizações atuam têm o condão (a capacidade) de afetar de maneira significativa a forma como as tarefas os

os processos são desenvolvidos, com impactos sobre os resultados organizacionais e reflexo no bem estar das pessoas. Para que as organizações sejam capazes de sobreviver, especialmente no longo prazo, elas precisam desenvolver a capacidade de monitorar seu funcionamento e utilizar as informações coletadas para ajustar seus processos e, assim, se adaptar às transformações do seu ambiente organizacional (BURKE, 2011).

É fácil perceber que a gestão eficiente só é possível quando a organização dispõe de capacidade de análise e interpretação do seu ambiente interno e de seu contexto de atuação, o que lhe permite identificar padrões de comportamento e prever possíveis respostas de indivíduos, grupos, da própria organização e do mercado. Além disso, todo sistema de avaliação organizacional precisa fornecer informações e dados que permitam à organização fazer comparação do seu desempenho atual com o passado, bem como fazer comparação entre seu desempenho e o de outras organizações que atuam no mesmo setor/área. Essa capacidade de identificação e previsão de padrões de comportamento é que possibilita à organização a desenvolver estratégias efetivas que permitam o enfrentamento dos diversos desafios existentes nos ambientes organizacionais (VITALE; ARMENAKIS; FEILD, 2008), sejam eles públicos ou privados. Ou seja, para que possam atuar de forma eficiente, mudar de forma efetiva a cultura organizacional ou inovar nos seus processos de trabalho, as organizações precisam levantar e processar, de forma sistemática e permanente, dados sobre o seu contexto de atuação e a dinâmica do seu funcionamento interno. Em outras palavras, precisam ser capazes de se autoavaliarem e de avaliarem seu ambiente.

O ponto de partida de qualquer ação de avaliação institucional consiste na Identificação e na medição de atividades e processos que são relevantes para o funcionamento da organização. A rigor, tudo pode ser medido em uma organização. Isso se torna particularmente evidente naquelas que dispõem de sistemas informatizados integrados. Entretanto, o fato de podermos medir um número expressivo de atividades, não significa que elas devem ou mesmo precisam ser medidas ou efetivamente acompanhadas. Aqui temos um primeiro elemento de decisão gerencial: **o que medir, que métrica utilizar e que critérios devemos utilizar para a escolha do que será medido?** Os elementos mais comuns de medição/estimação são aqueles relacionados à quantidade, qualidade, custo e tempo. Normalmente os critérios que destacamos nessa formação para que seja possível decidir o que medir são os seguintes:

- a) tudo aquilo que é relevante, tudo que impacta diretamente na realização dos objetivos organizacionais e que tem relação direta com a natureza do bem ou serviço que a organização (ou setor/unidade...) produz/entrega;

- b) elementos críticos de processos e rotinas que têm impacto em um grande número de outros elementos, em que vários outros processos ou rotinas estão articulados e deles dependem;
- c) que custam caro; e
- d) que tem potencial de geração de problemas (erros).

Vejamos um exemplo prático extraído de uma situação real para que você entenda melhor sobre esse tema:

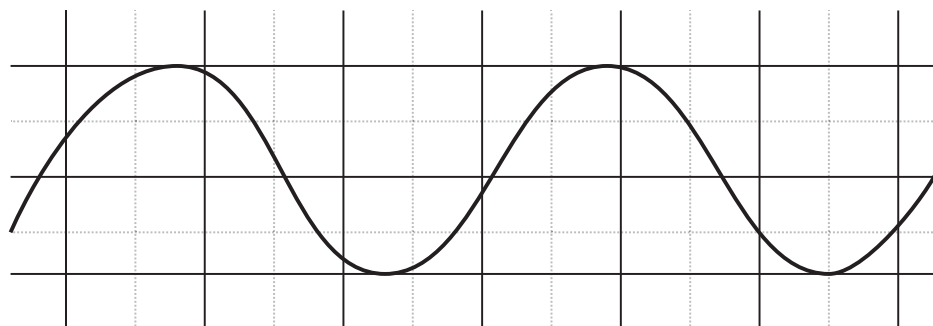


Sabendo um pouco mais

Certa feita uma consultoria interna propôs uma reorganização na forma como os estudantes de uma universidade pública eram atendidos em relação às suas demandas para os colegiados de curso de uma de suas faculdades. O objetivo era fornecer um atendimento de qualidade, mas haviam limitações de pessoal. Durante o período de análise, uma das principais discussões girava, justamente, em torno do quantitativo de pessoal necessário para o atendimento dessa demanda e a forma de sua distribuição ao longo da jornada de trabalho, uma vez que a faculdade funcionava das 7h às 22h de forma ininterrupta. Sem que o diretor e os funcionários chegassem a um acordo sobre esse quantitativo, coube à equipe da avaliação conduzir a discussão e estimar o quantitativo. Uma das primeiras informações que a equipe da avaliação tentou levantar foi o quantitativo de pessoas que o setor atendia durante um dia e qual era o padrão de distribuição desse atendimento ao longo desse dia. Nem o diretor da faculdade e nem os funcionários dos colegiados que tradicionalmente trabalhavam nesse atendimento aos estudantes sabiam estimar esses números. Assim a equipe de avaliação começou a registrar em um folha diária a quantidade de alunos atendidos por faixa de horário e o tipo de serviço que eles demandavam. Esse tipo de registro foi feito durante um período de três meses ao final dos quais, os dados foram tabulados e analisados. O resultado encontrado foi bastante interessante.

O fluxo de pessoas no serviço não era constante ao longo do dia. O trabalho começava com uma demanda insignificativa nos horários iniciais da manhã, ia aumentando até o meio dia, quando começava a cair, para aumentar de novo no início da noite, voltando a cair antes

do final do horário de fechamento da faculdade. Exatamente este mesmo padrão se apresentava ao longo do mês, com um aumento de demandas no início do mês, que ia decrescendo até o meio do mês, para voltar a crescer em direção ao final do período. A figura abaixo ilustra o padrão de distribuição do atendimento.



A conclusão da equipe de análise, com base na avaliação do fluxo de demanda, era a de que um número muito menor de pessoas, do que aquele originariamente estimado pela direção e pelos funcionários, seria suficiente para operar o setor e que, tanto ao longo do dia, quanto durante o mês, alguns funcionários podiam ser deslocados da função de atendimento direto ao estudante (*front desk*), para atuarem no processamento dessas solicitações feitas (*back office*), justamente em função da ociosidade provocada pela oscilação da demanda. Já a análise das solicitações dos estudantes serviu de subsídios para a organização das atividades internas da faculdade, inclusive indicando prioridades para informatização.

Nesse caso, o atendimento ao estudante era considerada uma, das inúmeras, atividades relevantes da faculdade. A falta de costume de contagem e registro do fluxo e tipo de atendimento, não permitia a identificação do padrão de demanda o que, por sua vez, impossibilitava uma estimativa mais clara dos requisitos de pessoal necessários para o adequado atendimento dessa demanda. Ou seja, a ausência de uma medida não permitia avaliar se os recursos estavam sendo utilizados da forma mais eficiente, da mesma forma que sua ausência indicava que não haviam parâmetros mais objetivos de monitoramento da atividade. Por outro lado, uma simples medição feita com a utilização de uma folha de papel e uma caneta (e algum conhecimento de um programa de planilha eletrônica) se mostrou capaz de fornecer subsídio precioso para uma intervenção gerencial, neste caso, a determinação do horário de funcionamento do setor e o número de pessoas necessário para sua operação.

Vamos continuar analisando o tema com base no exemplo citado acima, só que extrapolando essa situação para o restante da organização (agora como caso hipotético). Aqui, mais uma vez, fica fácil perceber que existiria um padrão de tomada de decisão que não se apoia em um conjunto objetivo de informações gerenciais e que, portanto, o padrão de alocação de recursos certamente está longe do ideal. Se nesse caso, o controlador dessa faculdade quisesse saber como seus recursos estão sendo aplicados, teríamos uma situação na qual a resposta seria incerta ou evasiva, o que nos colocaria, claramente, diante de um duplo problema: de governança e de gestão. De governança, pela inexistência ou deficiência dos sistemas de monitoramento e avaliação; e de gestão pela forma voluntarista como as decisões são tomadas nessa organização e pela incapacidade de utilização de algumas ferramentas gerenciais de controle do processo de trabalho.

Tendo estabelecido a importância da medição de rotinas, atividades e processos organizacionais cabe indicar alguns aspectos importantes. As medidas em si mesmas, ou seja, os números “crús (absolutos)” muitas vezes não expressam adequadamente uma realidade. Eles precisam ser relativizados, precisam ser entendidos em referência à alguma coisa, algum padrão. Eles precisam ser transformados em indicadores e para isso precisamos ter clareza das métricas que utilizamos. Neste ponto, precisamos clarear alguns termos antes de prosseguirmos. Para tanto, usaremos as definições do manual de gestão de processos de negócios da *Association of Business Management Process Professionals* (ABPMP, 2013; p. 200)

- **Medida:** consiste na quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis. No exemplo de estamos apresentando uma medida seria 5 atendimentos. O atendimento é a unidade de medida, a base de estimação, o parâmetro de comparação. O número cinco representa a quantidade de unidades (ou múltiplos) da medida feita.
- **Métrica:** Consiste em uma Extrapolação de medidas. Ou seja uma conclusão com base em dados finitos. Toda métrica consiste em uma informação. Por exemplo, número de atendimentos realizados em um dia ou número de solicitações atendidas em um mês.
- **Indicador:** uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar a interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.

Vamos utilizar um exemplo um pouco mais complexo para ilustrar a diferença e a relação entre medida, métrica e indicador. Nesse caso, avaliaremos o grau de cumprimento de prazos na execução de um projeto tomando como padrão a estimativa original de tempo. Ou seja, vamos comparar o previsto com o real.

Quadro 3: diferença entre medida, métrica e indicador

Projeto	Tempo de execução (em dias)	Duração prevista (em dias)	Métrica real/previsto	Indicador PEC
P1	90	100		0,90
P2	187	150		1,25
P3	450	195		2,31
P4	180	180		1,00

Fonte: adaptado de ABPMP (2013)

Nesse exemplo, PEC significa precisão de estimativa de cronograma. A medida 1 é o tempo total de execução do projeto, a medida real. A medida 2 é o padrão de comparação, o tempo previsto para duração do projeto. A métrica é a divisão do tempo real pelo tempo estimado. E o indicador é o valor resultante da aplicação da métrica aos casos concretos. Neste caso, números menores do que 1 indicam que o projeto levou menos tempo para ser executado do que o previsto. Da mesma forma, números maiores do que 1, indicam que o projeto estourou as estimativas originais. Nas figuras abaixo, vamos mostrar mais dois exemplos, agora reais de como indicadores da utilização de indicadores como instrumento de gestão. São propostas estabelecidas pelo Fórum de Pró Reitores de Planejamento (FORPLAD) da Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Eles servem tanto para guiar as ações de gestão como padrões de comparação do desempenho das universidades entre si. Escolhemos um indicador da área de orçamento e um de pesquisa, apenas a título ilustrativo.

Figura 4: exemplo de indicador das IFES/Forplad – orçamento

Nº	Detalhamento	Descrição
1	Nome/Sigla	Índice de Empenhos Liquidados/ <i>IEL</i>
2	Objeto de mensuração:	Medir a capacidade de a IFES realizar a liquidação das despesas empenhadas

3	Tema Estratégico:	Transversal				
4	Nível:	Tático				
5	Dimensão:	Eficácia				
6	Fórmula de cálculo:	$IEL = \frac{EL}{TEE} \times 100$ em que: EL é o nº de empenhos liquidados; e TEE é o nº total de empenho emitidos.				
7	Unidade de medida:	Porcentagem				
8	Periodicidade:	Anual				
9	Fonte:	Sistema Financeiro IFES				
10	Interpretação:	Quanto maior, melhor				
11	Responsável pela coleta:	Unidade Responsável pela execução orçamentária da IFES				
12	Peso:					
13	Benchmark:					
14	Série histórica:	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Realizada:					
15	Metas:	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10

15	Prevista:					
16	Observações:					

Fonte: FORPLAD (2015)

Vejamos mais um exemplo de indicador, agora para a pós-graduação.

Figura 4: exemplo de indicador das IFES/Forplad – pós graduação

Nº	Detalhamento	Descrição
1	Nome/Sigla	Número de citações das publicações de pesquisadores da IFES/ <i>NCitPPq</i>
2	Objeto de mensuração:	Indicar o percentual de importância das publicações
3	Tema Estratégico:	Pesquisa
4	Nível:	Estratégico
5	Dimensão:	Indicador simples. Sem dimensão
6	Fórmula de cálculo:	<i>NCitPPq</i> (não há)
7	Unidade de medida:	Número Inteiro Positivo
8	Periodicidade:	Anual
9	Fonte:	Índice H/Lattes CNPq
10	Interpretação:	Quanto maior, melhor

11	Responsável pela coleta:	Pró-Reitoria de a IFES				
12	Peso:					
13	Benchmark:					
14	Série histórica:	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Realizada:					
15	Metas:	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
	Prevista:					
16	Observações:	Considerando as bases de dados vigentes, foi sugerido um indicador para aferir o índice de citação e de toda a produção intelectual da IFES: artigos, livros e capítulos de livros citados/total de artigos e livros e capítulos de livros publicados x 100.				

Fonte: FORPLAD (2015)

Perceba que no primeiro exemplo, o indicador é construído como uma medida relativa. Isso ocorre porque existe um padrão que serve como referência para essa estimativa e o cálculo do indicador estabelece o grau de afastamento desse parâmetro. Já no nosso segundo exemplo, o indicador é um número absoluto. Ele si basta a si mesmo como elemento de compração. O manual do Forplad traz 184 indicadores diferentes. Isso não significa que a universidade deve acompanhar todos estes indicadores. Cabe à gestão escolher aqueles que ela considera relevantes e acompanhar tudo aquilo que está relacionado com os seus objetivos estratégicos.



Sabendo um pouco mais

Se você tiver interesse em conhecer os indicadores das IFES basta acessar o link: <http://www.forplad.andifes.org.br/cadastro1/textos/indicadores/Indicadores-FORPLAD.pdf>

Vamos avançar na reflexão sobre o tema. Para tanto o convidamos a voltar ao exemplo do setor de atendimento ao estudante em uma faculdade.



Reflexão

Digamos que a demanda foi medida e nos chaga a informação de que mil atendimentos foram feitos. Isso é muito ou é pouco? Em quanto tempo esses atendimentos foram feitos? Um dia? Uma semana? Um ano? Reparem que em função dos parâmetros que estabelecemos para nosso indicador (dia, semana ou ano), o significado da medida (mil atendimentos) muda radicalmente. Mil atendimentos/dia tem implicações gerenciais em termos de alocação de recursos, completamente distintas de mil atendimentos/ano. Diante do que foi exposto, é possível afirmar que só é possível haver gestão de fato se houver medição!!!!

Até este ponto, enfatizamos aspectos do funcionamento organizacional que podem ser estimados com base em medidas objetivas, também chamadas de medidas duras. Entretanto, existem aspectos fundamentais para o funcionamento da organização que não podem ser alcançados através apenas desse tipo de avaliação (objetiva), mas que precisam ser estimados em função do seu impacto sobre a organização. Aqui nos referimos, de forma específica, a avaliação das pessoas, do seu comportamento e de suas expectativas e de como isso repercute nas organizações. Aqui entramos no campo das chamadas medidas de natureza mais subjetivas ou suaves (ou qualitativas). Considerando que o foco desse curso é a gestão de pessoas, daremos ênfase à sua estimativa com base em um exemplo prático, como veremos nas seções seguintes. Para a realização desse objetivo, vamos expandir a noção de avaliação institucional para incluirmos o processo de diagnóstico organizacional, aqui entendido como uma avaliação explicativa da distância (*gap*) entre o resultado atual medido (ou estimado) e o padrão esperado. Ou seja, será destacado como construir explicações para os padrões sub-ótimos (ou mesmo excepcionais) de funcionamento dos processos institucionais, organizacionais e administrativos especialmente àqueles relacionados à gestão de pessoas.

1.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: CONSTRUINDO MODELOS EXPLICATIVOS PARA O FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

A noção de diagnóstico organizacional tem o significado de levantamento de informações com o objetivo de compreender uma determinada situação e, desse ponto, produzir

algum tipo de intervenção em direção a um objetivo qualquer. O diagnóstico pode e deve ser compreendido dentro de um contexto, inserido na dinâmica da mudança organizacional e assumido como um esforço sistemático (de base científica) de compreensão da organização como um todo. Essa competência analítica é fruto da capacidade de produzir um conjunto de conhecimentos sobre a organização e o seu funcionamento. Ele emerge da habilidade de identificar, coletar, integrar, sistematizar e interpretar informações sobre sua operação, seus membros, seu contexto e do domínio sobre referenciais teóricos e instrumentais que permitam o levantamento e tratamento dessas informações. Aqui vemos, claramente, a importância e o lugar do diagnóstico organizacional como uma tecnologia gerencial necessária a todas as organizações, sejam elas grandes ou pequenas, públicas ou privadas, com ou sem finalidade econômica (PUENTE-PALÁCIOS; PEIXOTO, 2015).

Desse modo, entende-se que o diagnóstico é a base de qualquer processo de mudança e desenvolvimento organizacional seja ele pontual ou extensivo, incremental ou radical, evolutivo ou revolucionário. Di Pofi (2001) atribui o grande número de fracassos em processos de mudança justamente a incapacidade de planejar e conduzir levantamentos diagnósticos com base em um conjunto teoricamente sólido e metodologicamente apurado de dados. Portanto, as dificuldades de compreensão da dinâmica organizacional constituem um obstáculo à mudança (NAVES et al, 2000), tanto maior quanto mais complexas forem as organizações e/ou os ambientes nos quais elas atuam. Da mesma forma, quanto maiores e mais complexos forem as organizações e seus ambientes de atuação, maior será o número de variáveis com potencial de impactarem nas suas ações.

Grande parte das decisões gerenciais é tomada com base em algum tipo de diagnóstico seja ele mais ou menos formal. Todo gestor, independentemente do seu nível hierárquico se percebe envolvido em um ciclo de **diagnóstico-decisão-ação-avaliação**. O gestor no seu cotidiano percebe algum tipo de sintoma, evidencia uma anomalia, observa um comportamento ou é informado de um fato atípico. Essas evidências o fazem ventilar a necessidade de realizar uma investigação, uma análise mais acurada do que está ocorrendo, seja pela singularidade do fato observado, ou pelas consequências presentes ou futuras. Ou seja, o diagnóstico, usualmente parte de alguma evidência. É importante observar que essas evidências não significam, necessariamente, que o sistema (a organização, o grupo ou o processo de trabalho) encontra-se “doente” ou “quebrado”, que seja disfuncional. Em muitas situações as evidências podem apenas sinalizar a necessidade de pequenos ajustes e correções (PUENTE-PALÁCIOS; PEIXOTO, 2015).

Deve-se ter em perspectiva que o diagnóstico pode tanto focar em aspectos mais específicos e sintomáticos, como descrito acima, como também em elementos mais gerais

e sistêmicos. De um modo geral, o foco em aspectos sintomáticos tende a produzir um ciclo de **avaliação rápida → identificação de problema → ação pontual** que, muito em breve, levará a uma nova necessidade de **avaliação-identificação-intervenção**. Nesse sentido, é que ressaltamos a importância de uma ação permanente e sistemática de avaliação de todo o sistema organizacional na busca pelo desenvolvimento de estruturas e dinâmicas de gestão mais eficientes. Daí a importância de se ter um sistema permanente de produção de dados e informações sobre o funcionamento organizacional.

Nesse ponto, é importante destacar que juntar um grande número de informações sobre uma situação qualquer não é condição suficiente para produzir sentido sobre essas informações e nem para compreender a realidade que estes números apresentam. É necessário juntar esses pedaços de informação de modo que alguma história (narrativa) possa ser contada. Indicadores e informação somente se constituem em dados se, e somente se, eles puderem ser compreendidos e organizados, a partir de uma posição conceitual que seja aceita por algum grupo de profissionais especializados ou pesquisadores na área, ou seja, por uma teoria válida. De forma prática, precisamos de algum tipo de sistema conceitual que nos permita distinguir entre os diversos fenômenos organizacionais quais são os significativos (importantes em função da teoria) e quais são os irrelevantes (erro/ruído e irrelevante teoricamente) dentro de uma determinada situação ou contexto (ALDERFER, 2011). Para Di Pofi (2001), o processo de coleta e análise dos dados produzem os melhores resultados justamente quando uma forte base teórica é afinada pela experiência, fortalecendo o processo diagnóstico e reduzindo vieses de interpretação.



Sabendo um pouco mais

Diagnóstico Organizacional – é um método sistemático para coleta e reunião de informações sobre como a organização funciona como um sistema social e uma forma de análise sobre o significado dessas informações... é uma atividade voltada para a solução de problemas que busca por causas e consequências. Ela identifica gaps entre o que é e o que deveria ser.

Aqui cabe fazer uma pergunta: **Seria possível se pensar em uma ação de diagnóstico organizacional sem a utilização de um suporte teórico?** A resposta é afirmativa, é possível, mas não é desejável e muito menos eficaz. Nesse caso, nossa ação se resumiria à coleta de dados e à sua apresentação com uma indicação de possíveis causas baseadas em nossa experiência. Então, sugerimos avançar em outra pergunta: **Quais seriam as**

consequências práticas desse tipo de situação? Para responder vamos recorrer a uma analogia da medicina para nos auxiliar na reflexão sobre esta resposta:



Reflexão

Imagine que você sofreu um acidente e teve uma fratura no seu braço. Você se encaminha para uma clínica onde um raio x é feito. Nesse ponto, você descobre que a pessoa que lhe atendeu não é um médico ortopedista, mas uma pessoa que aprendeu a ler o raio x e que está lhe prescrevendo um tratamento em função desse limitado conhecimento específico que ela possui! Ela olhou para a imagem, descreveu o que viu e lhe disse como tratar a fratura sem que tivesse nenhum conhecimento específico sobre como o corpo humano funciona, sobre como esse tipo de problema evolui, nem as suas consequências em curto, médio e longo prazo. Como você se sentiria nessa situação?

Existem, basicamente, duas maneiras distintas de lidarmos com a teoria ao estabelecermos sua relação com a prática. Desde uma perspectiva dedutiva olhamos para o fenômeno a partir da teoria. Nesse caso, a teoria direciona o olhar do profissional/pesquisador para aquilo que é relevante observar ou medir. Essa abordagem se manifesta principalmente nas pesquisas e levantamentos de natureza quantitativa (por meio de questionários fechados) dos quais a pesquisa de clima é um excelente exemplo. **A teoria deve ser o guia que nos ajuda a identificar as variáveis relevantes a serem investigadas de acordo com os nossos objetivos.**

Já desde uma perspectiva indutiva, a teoria nos auxilia na interpretação dos resultados. Essa abordagem é mais visível nas entrevistas qualitativas onde o pesquisador busca compreender, por exemplo, como determinada situação se desenvolve no contexto organizacional. Nesse caso, parte-se dos dados e se constrói um padrão de relação entre as variáveis construindo assim, uma teoria explicativa para o fenômeno observado.

Essa importância da teoria para a atividade profissional não significa que qualquer teoria é válida ou que mesmo as boas teorias sejam isentas de falhas. Dados discrepantes, dados que não se ajustam aos modelos teóricos levam ao refinamento da teoria, à sua modificação e aperfeiçoamento.



Reflexão

Vejamos um exemplo concreto:

Vamos supor que eu queria avaliar o clima de inovação de minha empresa. Quais dimensões eu devo escolher para incluir em minha pesquisa?

Na próxima seção, quando discutirmos os aspectos específicos sobre a pesquisa de clima organizacional você verá que um dos primeiros problemas a ser enfrentado na condução deste tipo de levantamento/pesquisa consiste na identificação e escolha daquelas que seriam dimensões relevantes para esta análise. Só para que você tenha uma ideia dos problemas enfrentados, quando falamos das pesquisas de clima, Koys e DeCottis (1991) apontam que existiriam, ao menos, 54 dimensões possíveis de serem avaliadas, enquanto Sampieri, Collado e Lucio (2013) identificaram mais de 85 dimensões diferentes estudadas na literatura. Já a Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008) apresenta apenas 5 dimensões!!! **E aí? Como escolher? Que critério utilizar?** Esse é apenas um dos motivos que ilustra perfeitamente a importância de um domínio teórico conceitual quando pensamos em realizar um levantamento diagnóstico qualquer.

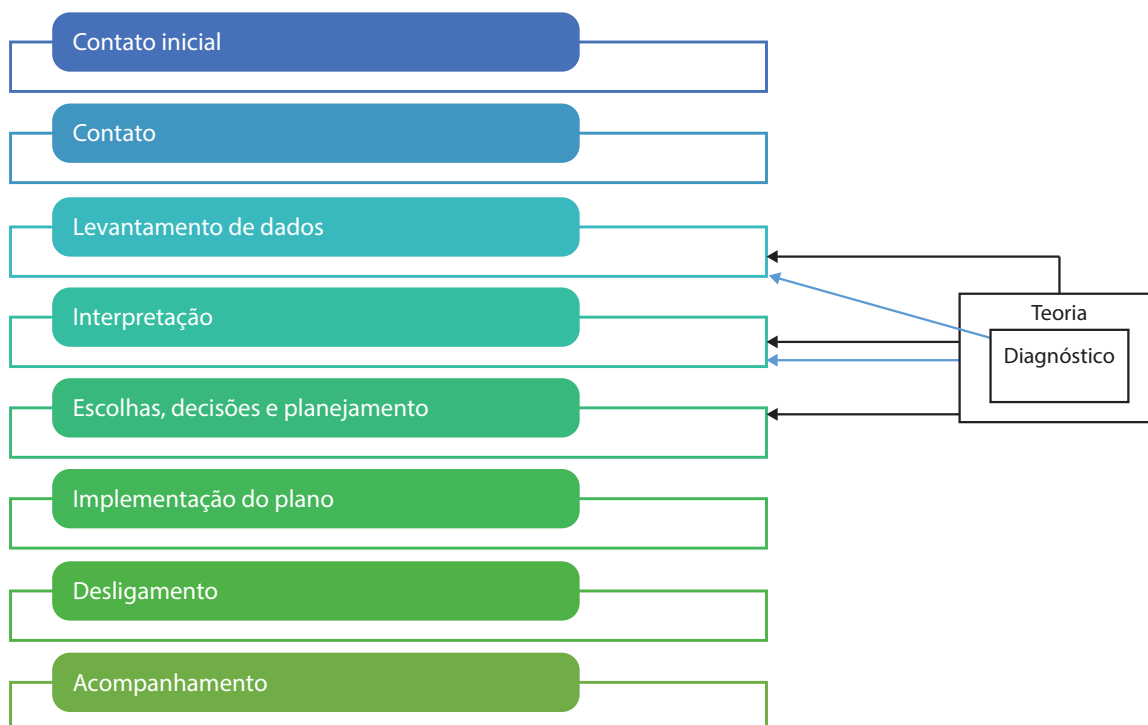
Ao discutir a forma de atuação em consultoria organizacional (interna e externa) de profissionais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), Honkanen e Schimdt-Brasse (2008) propõem um modelo de oito fases para o desenvolvimento dessa atividade, conforme podemos observar na figura 5 abaixo. Tomando esse modelo como base para nossa reflexão, é interessante observar que a teoria engloba não somente a própria ação de diagnóstico como também embasa o processo de escolhas, decisões e planejamentos das ações a serem desenvolvidas com base nos resultados levantados.



Sabendo um pouco mais

Teoria – é um tipo de raciocínio abstrato, ou ainda, uma forma de generalização do pensamento que inclui explicações sobre como fenômenos ocorrem e como variáveis relevantes se interrelacionam.

Figura 5. Lugar da teoria no ciclo de consultoria organizacional



Fonte: Adaptado de Honkanen e Schmidt-Brasse (2008).

É possível afirmar que nenhum sistema de levantamento de informações diagnósticas no contexto organizacional pode funcionar de forma eficiente sem o apoio de uma boa base teórico conceitual. As teorias servem a cinco propósitos diferentes (PUENTE-PALÁCIOS; PEIXOTO, 2015):

- 1) Elas definem o fenômeno a ser estudado, o que permite ter clareza do que queremos avaliar identificando que tipo de informação precisamos levantar para conhecermos o fenômeno de interesse. No contexto do nosso módulo, por exemplo, é a teoria que faz a distinção entre clima e outros conceitos parecidos, mas que tem características próprias, tais como satisfação e cultura.
- 2) Elas explicam o fenômeno em seu domínio, ou seja, a teoria informa as razões pelas quais o fenômeno se manifesta nas organizações de uma determinada forma.
- 3) Elas predizem como o fenômeno se comporta na presença ou na ausência de certas condições, indicando quais são as condições e variáveis que influenciam no seu comportamento e que são por elas influenciadas.

- 4) Elas permitem que pessoas que têm o seu conhecimento influenciem e trabalhem com o fenômeno sob investigação, justamente pelo fato de que elas dominam as condições que lhes dão origem e as variáveis que ele influenciam;
- 5) Elas fornecem uma linguagem comum sobre o fenômeno investigado que facilita o processo de compreensão e intervenção sobre o fenômeno investigado, na medida em que conceitos são claramente definidos e limites estabelecidos.

Acreditamos que diante do que foi dito, esses elementos sejam suficientes para ressaltar a centralidade da teoria para a prática profissional dentro de um contexto de levantamento de dados diagnósticos nas organizações e necessidade de um domínio de competências técnicas muito específicas para a sua adequada utilização.



Resumo

Como síntese dos conteúdos abordados nessa primeira Unidade Temática é importante destacar o seguinte:

A teoria está no centro!!!

Ela é o início e o fim do trabalho profissional em qualquer organização (pública ou privada).

UNIDADE TEMÁTICA 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Na unidade temática anterior você estudou sobre a importância de que as organizações de trabalho disponham de um conjunto sistemático de informações que colete, interprete, organize e difunda informações e dados sobre o seu funcionamento como parte de um sistema de retroalimentação (feedback) do desempenho organizacional, ou, então, como elemento de um sistema de governança que forneça subsídios para o direcionamento, o monitoramento, a avaliação e a responsabilização dos seus agentes, garantindo o cumprimento da sua função social e a alocação mais eficiente de seus recursos. Nesta unidade temática, buscaremos ilustrar aspectos anteriormente levantados mostrando, a partir do exemplo de uma pesquisa de clima, como nós podemos construir **indicadores suaves** relacionados à gestão de pessoas e como eles podem ser utilizados. Coerentes com o que estamos propondo até este momento do curso, vamos destacar o papel e a importância da teoria na condução desse levantamento diagnóstico para, na sequência, detalharmos a forma de condução de um levantamento com estas características.

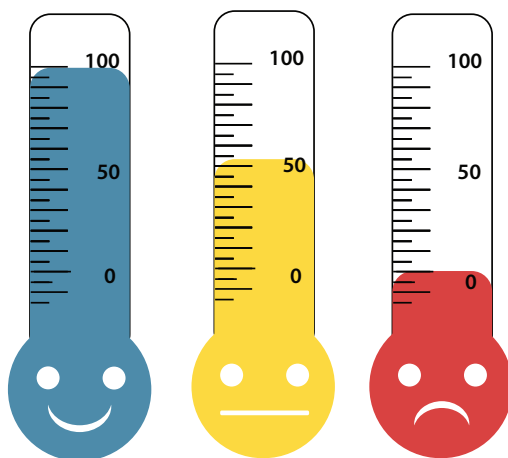


Ilustração: Camila Moraes.

O Clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade no campo dos estudos organizacionais e uma das variáveis psicológicas mais estudadas nas organizações (MENEZES; GOMES, 2010). Sua importância se dá porque permite compreender como o contexto do trabalho afeta o comportamento, as atitudes, a qualidade de vida e o desempenho das pessoas nas organizações de trabalho (MARTINS, 2008). Isso acontece porque as pessoas não respondem diretamente aos estímulos do ambiente de trabalho. Elas precisam, primeiro, perceber e interpretar esses estímulos para, então, agir de acordo com essa interpretação (CARR; SCHMIDT; FORD; DESCHON, 2003). Entretanto, ainda que o conceito esteja muito presente no cotidiano de muitas organizações, sejam elas públicas ou privadas, especialmente na forma de levantamentos e pesquisas, são comuns as confusões teóricas em torno do conceito de clima, de como ele deve ser medido (PATTERSON et al, 2005) e de como trabalhar com os seus resultados, gerando dúvidas e conflitos tanto entre profissionais quanto entre acadêmicos. Uma parte dessas confusões tem relação com a própria definição do que seja clima organizacional, seus elementos constituintes e seus limites conceituais. Estimulamos que você retome os estudos da disciplina Análise, Cultura e Comportamento Organizacional que tratou, de forma mais aprofundada, sobre esse conceito e suas variáveis e dimensões.



Sabendo um pouco mais

Construto – é uma variável explicativa que não é diretamente observável.

Para Puente-Palácios e Martins (2013), por exemplo, uma das confusões conceituais mais comuns diz respeito a superposição entre clima e satisfação no trabalho. O trabalho de Coda (1993), que chega a ser tomado como referência por alguns autores como Bispo (2006), entre outros, é um exemplo típico desse tipo de problema. Ele afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização. Sobre o tema, as autoras citadas esclarecem que a satisfação é uma atitude, um construto de natureza afetiva que se caracteriza por ser uma avaliação positiva ou negativa do trabalhador sobre sua atividade profissional ou o seu trabalho. Já o clima se caracterizaria por possuir uma natureza tipicamente cognitiva. Poderíamos dizer de forma superficial que a satisfação trata do quanto uma pessoa “gosta ou não gosta” de algo que faz. Já o clima se refere a como um elemento (ou conjunto de elementos) é compreendido, percebido pelos trabalhadores. É o que vemos da forma bastante clara, por exemplo, na Medida de Clima Organizacional de Patterson et al. (2005). Ali os trabalhadores avaliam sua

concordância em relação a um conjunto de afirmações sobre a forma como a organização funciona. Vejamos um exemplo: o instrumento apresenta uma escala de cinco pontos do tipo likert, que varia de 1= *definitivamente falso* à 5= *definitivamente verdadeiro*. Um dos itens do fator integração diz: aqui existe muito pouco conflito entre os departamentos. Ou seja, são instrumentos com características bastante distintas. Voltaremos a Medida de Clima Organizacional mais abaixo no texto.



Sabendo um pouco mais

Os Estudos de Hawthorne

Hawthorne era o nome de um bairro na cidade de Chicago onde estava localizada uma fábrica da General Eletric, na qual uma equipe de pesquisadores, liderada pelo Psicólogo Elton Mayo, conduziu uma série de experimentos inicialmente voltada para testar a relação entre condições de trabalho (tais como iluminação) com a produtividade, mas que acabou evoluindo para uma série de outras investigações. Os resultados da série de pesquisas ali desenvolvida evidenciaram o papel da organização social no contexto de trabalho, da motivação e da satisfação sobre o trabalhador e a produção. Seus resultados foram tão significativos que deram origem à chamada escola das relações humanas na administração.

De qualquer forma, é fácil entender essa confusão já que tanto clima quanto satisfação avaliam elementos similares do contexto de trabalho. Sabemos que essas distinções parecem muito sutis, principalmente, para aqueles profissionais que não estão acostumados a lidar com este tipo de questão no dia a dia. Mas é fundamental reconhecer que são importantes na medida em que exigem daqueles se dedicam a realizar este tipo de levantamento um conjunto de conhecimentos amplos que se estendem desde a técnica de construção e aplicação de questionários até a interpretação dos resultados.

Uma segunda confusão conceitual, bastante comum, se dá em relação à distinção entre clima e cultura organizacional. Aqui também é fácil compreender os motivos dessa confusão quando olhamos com cuidado para os construtos! Tanto clima quanto cultura são considerados conceitos alternativos que expressam a forma como as pessoas experimentam e descrevem seus ambientes de trabalho (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). De forma mais específica, eles expressam a maneira como as pessoas percebem e produzem sentido sobre o seu ambiente de trabalho e sobre a sua própria experiência

no trabalho, o que faz com que haja um razoável grau de superposição entre eles, ainda que existam atributos específicos para cada um desses conceitos. Nesse sentido, clima organizacional pode ser entendido como as **percepções compartilhadas e os sentidos associados às políticas, práticas e procedimentos** que os empregados experimentam e os comportamentos que eles percebem, sendo recompensados, apoiados e esperados pela organização.

Já a cultura organizacional é definida como sendo formada pelos **valores, crenças e pressupostos compartilhados** que caracterizam um ambiente de trabalho específico e que são ensinados aos novatos como sendo a forma adequada de pensar, sentir e se comunicar por meio de histórias e mitos que as pessoas contam sobre como a organização se constituiu no que ela é; como ela enfrentou e resolveu os problemas que foram surgindo, ao longo de sua história; e como ela se constitui em um processo de adaptação às demandas e pressões do ambiente externo e integração interna (SCHNEIDER, EHRHART; MACEY, 2013).

Não há dúvida de que estas diferenças em relação à significados atribuídos pelos empregados derivam dos contextos teóricos e profissionais nos quais os construtos de cultura e clima emergem. Um olhar histórico sobre o surgimento e a evolução dos conceitos ajuda a compreender algumas das questões que hoje se apresentam. Conforme você teve a oportunidade de estudar na disciplina Análise, Cultura e Comportamento Organizacional, a noção de clima aplicada ao contexto organizacional surge por volta dos anos de 1960, a partir dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da psicologia da *Gestalt* por Kurt Lewin, psicólogo americano, que tinha como o seu foco de interesse compreender a forma como as pessoas reagiam ao papel dos líderes nos grupos de trabalho e como, a partir disso, elas organizavam o seu espaço psicológico. Esse espaço de vida, ou seja, o sentido psicológico atribuído a uma situação social, era à época referido como atmosfera ou clima social (SCHNEIDER; BARBERA, 2014). Na verdade, esse interesse da Psicologia sobre aspectos sociais do trabalho não era nenhuma novidade já se fazendo presente nos chamados estudos de Hawthorne, desde o final dos anos de 1920.



Sabendo um pouco mais

A Gestalt

A palavra Gestalt é oriunda do alemão significando forma, contorno. Como campo do conhecimento psicológico (que surge da Escola de

Berlin da Psicologia Experimental) ela busca compreender as leis que governam a habilidade que as pessoas têm de adquirir a manter percepções significativas, mesmo em contextos caóticos, que são produtos de complexas interações entre múltiplos estímulos. Seu princípio geral é o de que a mente tende a produzir percepções globais auto organizadas dos elementos que encontra no seu dia a dia. Assim, pode-se dizer que o todo tem uma realidade própria que não pode ser subdividida nos seus elementos constitutivos.

A novidade dos anos de 1960 consistia no desenvolvimento de uma tradição de pesquisa com base em estudos quantitativos, do tipo *survey*, em que dimensões investigadas representavam um conjunto de variáveis que se correlacionavam com medidas de motivação e desempenho, como, por exemplo, tolerância, conflito, estrutura, suporte do gestor, responsabilidade, recompensa, entre outros.



Sabendo um pouco mais

Os *Surveys*

A palavra *survey* tem distintos significados a depender do contexto de sua utilização. No inglês cotidiano ela é utilizada para indicar uma visão geral, uma descrição extensiva ou um levantamento de informações sobre um objeto qualquer, como uma casa, por exemplo. Ela também se refere a uma investigação sobre opiniões e comportamentos que é conduzido por meio de perguntas a um grupo específico de pessoas. No âmbito das ciências humanas e sociais aplicadas, a palavra é utilizada para identificar um tipo específico de procedimento de coleta dados – que normalmente não são acessíveis por observação direta – tais como atitudes e crenças individuais, expectativas, necessidades, dentre outros. Na sua forma mais usual, os *surveys* estão associados às pesquisa de natureza quantitativa.

Esse modelo de avaliação de clima foi tão poderoso que ainda hoje se apresenta como o padrão a ser seguido para um conjunto significativo de profissionais. Um exemplo atual desse tipo de abordagem de pesquisas de clima é a Escala de Clima Organizacional (ECO), construída e validada para o contexto nacional por Martins (2008). A escala tem

63 itens distribuídos por cinco dimensões: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas.

No quadro 4 abaixo você pode visualizar mais algumas características importantes dessa medida.

Quadro 4. Denominação, definição e exemplos de itens da ECO

Dimensão	Definição	Número de itens	Exemplos de itens da ECO
Apoio da chefia e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho de suas atividades de trabalho	20	<i>O funcionário pode contar com o apoio do chefe</i>
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade o esforço e o desempenho do trabalhador	13	<i>O trabalho bem feito é recompensado</i>
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados	13	<i>Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho</i>
Controle/ Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados	13	<i>O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas</i>
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho	13	<i>Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas</i>

Fonte: Martins (2008)

Apesar do grande alcance e penetração desse tipo de abordagem ao conceito de clima, é fácil compreender que ela apresenta problemas e dificuldades práticas relacionadas à sua operacionalização e que se relacionam diretamente com a forma como clima é definido. Um estudo realizado por Litwin e Stringer (1968) identificou nove dimensões relevantes para o estudo do clima organizacional; já para Campbell et al. (1970), existiriam quatro aspectos principais; no estudo de Sbragia (1983) encontramos vinte dimensões; Kolb, Rubin e McIntyre” (1986) nos falam de sete; e, mais recentemente, Koys e DeCottis (1991) falam de 54 dimensões diferentes influenciando a formação do clima organizacional. Isso não chega a ser exatamente uma surpresa já que os diversos estudos realizados buscavam identificar diferentes padrões formais e informais de práticas e procedimentos que resultassem em algum comportamento de interesse em uma situação específica (SCHNEIDER, 1975; p. 472).

Não é necessário muito esforço para perceber que o grande desafio de olhar para o clima com base nessa perspectiva consiste justamente em identificar **quais são as dimensões relevantes para análise e quais são as medidas válidas que podem ser utilizadas para estimar os resultados pretendidos**. Esse tipo de problema levou à busca e proposição de caminhos alternativos para os estudos sobre clima.

De qualquer forma, existem três características interessantes a serem observadas sobre estas pesquisas iniciais:

- 1) elas buscavam capturar a totalidade das experiências dos empregados sobre o ambiente de trabalho, e daí é que emerge essa multiplicidade de dimensões explicativas sobre quais seriam esses elementos relevantes;
- 2) elas estavam voltadas para a compreensão de aspectos relacionados ao bem estar do trabalhador, o que ajuda a explicar o porquê das confusões conceituais entre clima e satisfação; e
- 3) estes estudos iniciais podem ser caracterizados como tendo seu foco de análise nos indivíduos.

As pesquisas sobre clima organizacional tomam uma nova direção, a partir de meados dos anos de 1970 quando alguns pesquisadores começam a questionar a falta de foco existente, até então, argumentando que a simples medição de clima organizacional não seria suficiente para produzir resultados de interesse para a organização. A lógica é bastante simples, as pessoas se comportam de maneiras distintas em função dos diversos problemas que elas enfrentam. Com base neste princípio, Schneider (1975) propõe que as medidas de clima devem ser focadas em algo: clima *para* inovação, clima *para* segurança,

clima *para* serviços, por exemplo. Essa seria uma resposta à questão posta acima sobre **que critérios utilizar para escolher as dimensões relevantes para análise**. Avançando nessa discussão, Schneider (1975) sugere que deveríamos compreender clima organizacional como uma área de investigação e atuação ao invés de uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. **Com isso, seria possível afirmar existirem ou coexistirem diversos tipos distintos de clima em uma mesma organização, dependendo do tipo de critério de interesse que se busca identificar!!!**

Uma consequência dessa nova abordagem foi uma mudança no nível de análise do clima que passa do indivíduo para o nível do grupo ou da organização. Neste ponto, o leitor mais atento já deve estar se perguntando: se **há esse deslocamento de nível de análise do indivíduo para o grupo nas pesquisas de clima, como ficam os levantamentos que ainda tem o indivíduo como nível de análise?** Eles passam a ser conceitualizados como **clima psicológico** e não mais como **clima organizacional** sendo definidos como percepções que representam como ambientes de trabalho são cognitivamente avaliados e representados em termos de seus sentido e significado para empregados individuais nas organizações (PATTERSON et al., 2005).

Quadro 5: estrutura fatorial e quantidade de itens da medida de clima organizacional (Patterson *et al*, 2005)

Dimensões	Fatores	Número de itens
Relações humanas	<i>Envolvimento</i>	6
	<i>Autonomia</i>	5
	<i>Suporte organizacional</i>	5
	<i>Integração</i>	5
	<i>Bem Estar</i>	4
	<i>Treinamento</i>	5
	<i>Esforço</i>	5

Processos Internos	<i>Formalização</i>	5
	<i>Tradição</i>	4
Sistemas abertos	<i>Reflexividade</i>	5
	<i>Inovação e flexibilidade</i>	6
	<i>Foco externo</i>	5
Objetivos racionais	<i>Clareza de objetivos organizacionais</i>	5
	<i>Pressão por produção</i>	5
	<i>Qualidade</i>	4
	<i>Feedback de desempenho</i>	5
	<i>Eficiência</i>	4

Fonte: elaboração do autor

Antes de prosseguirmos nesta discussão, precisamos abrir um parêntesis para explicar um pouco mais sobre a questão dos **níveis de análise** e como isso impacta nos processos de investigação e na atuação profissional. A questão do **foco de análise** em uma pesquisa é sempre uma questão extremamente relevante, mas que costuma passar despercebida com bastante frequência. Nos estudos organizacionais normalmente nos referimos a três níveis de análise distintos: o nível micro organizacional, cujo olhar e a investigação se direcionam para fenômenos cuja expressão principal se observa nos indivíduos; o nível meso organizacional, que tem seu foco nos fenômenos de natureza grupal; e o nível macro organizacional, que tem a organização como um todo como foco de análise.

Na prática, **o que significam os diversos níveis de análise?** Vejamos o exemplo da liderança.

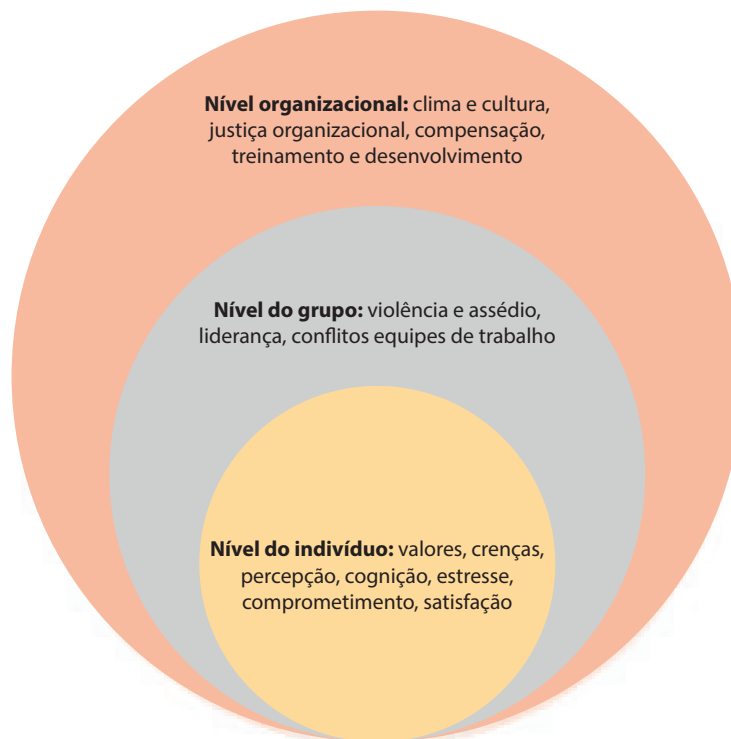


Exemplo

Se ela for conceituada como um fenômeno de nível micro isso significa que nós vamos procurar nos indivíduos a explicação para ela. Ou seja, a liderança é explicada com base em características e atributos que as pessoas possuem (traços de personalidade, por exemplo) e isso passa a guiar os processos de recrutamento e seleção. Entretanto, existem teorias que mostram que a liderança é um processo que emerge da interação, das trocas que são estabelecidas entre as pessoas em um determinado contexto. Nesse caso, variações no padrão de relacionamentos entre os membros de um grupo levariam a variações na expressão de quem pode manifestar liderança em uma situação específica. Aqui teríamos um fenômeno tipicamente de nível grupal.

A escolha ou a determinação do nível de análise não é, portanto, uma questão de gosto do pesquisador, mas **função do tipo de construto sendo observado e de sua definição conceitual**. Conforme mostra a figura 6, os círculos concêntricos abaixo fornecem alguns exemplos dessa relação entre fenômenos organizacionais e seus níveis de análise.

Figura 6: Exemplos de fenômenos e níveis de análise em uma organização



Fonte: elaboração do autor

Em síntese, quando nos voltamos para um conceito precisamos ter clareza sobre o nível no qual esse fenômeno se manifesta na medida em que isso é determinante para a forma como coletamos e analisamos os nossos dados, mas também para a forma como interpretamos nossos resultados.

Um segundo aspecto importante que precisa ser destacado é que não devemos considerar os estudos focados de clima como opostos àqueles que buscam dimensões mais globais de análise. Ambos são instrumentos válidos para investigação das percepções sobre o ambiente de trabalho. O tipo de abordagem a ser utilizado depende exclusivamente dos objetivos do pesquisador/profissional com impactos diretos na quantidade e no grau de complexidade das informações que o pesquisador precisa levantar (CARR; SCHMIDT; FORD; DESCHON, 2003)! Segundo Patterson et al (2005) as abordagens mais globais sobre clima têm a vantagem de oferecerem um panorama amplo sobre o funcionamento organizacional permitindo, por exemplo, identificar subculturas e relações específicas entre uma dimensão de análise e um resultado organizacional. Já as abordagens mais focadas/específicas (clima para segurança ou inovação, por exemplo) contribuem com informações mais precisas e objetivas sobre como melhorar a intervenção para a geração de resultados mais específicos.

2.1. APROFUNDANDO O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme você estudou na disciplina Análise, Cultura e Comportamento Organizacional, o conceito de cultura é introduzido nos estudos sobre as organizações bem mais tarde, por volta dos anos de 1980, a partir de trabalhos cuja origem se encontra associada à antropologia e à sociologia, áreas que tinham uma longa tradição de pesquisa em que se buscava caracterizar os costumes e as práticas dos diversos grupos sociais (tribos, clãs ou nações) em função de suas particularidades, especialmente em termos de crenças e valores. Em função dessa origem, o conceito de cultura já surge das organizações livre das controvérsias associadas às questões de nível de análise, uma vez que cultura é um conceito tipicamente organizacional sendo a questão das diferenças individuais consideradas irrelevantes para a sua compreensão (SCHNEIDER, 2013).



Comentário

Não é objetivo desta seção tratar, em profundidade, da questão da cultura organizacional, isso já foi feito na disciplina Análise, Cultura

e Comportamento Organizacional, mas nesta matéria retomamos o conceito como forma de explicitação das diferenças em relação ao clima organizacional, uma vez que estes são conceitos que costumam ser trabalhados de forma conjunta na literatura da área!

Em um nítido contraste com as pesquisas de clima, os estudos sobre cultura organizacional se caracterizavam por serem realizados com base em pesquisas qualitativas, de natureza etnográfica, onde o pesquisador se inseria em um contexto como observador participante e buscava compreender o comportamento das pessoas em das condições particulares da existência, estágios de vida diversos e a forma como estórias e mitos eram utilizados para transmissão de valores e crenças fundamentais para a organização e explicação dos costumes e da existência desses grupos.

Curiosamente as controvérsias principais em torno da definição de cultura se estabelecem entre visões distintas e, em alguns momentos, conflitantes entre a forma como o conceito foi apropriado pelo mundo acadêmico – que buscava rigor, clareza conceitual, formas de avaliação e, principalmente, associações com resultados organizacionais positivos e comportamentos individuais e coletivos; e a maneira como ele passou a ser vendido pelo negócio das consultorias, que usavam o conceito da forma que mais lhes convinha, com definições mais genéricas e a abstratas. Essas posições emergiam justamente em função das ambiguidades e complexidades associadas à noção de cultura organizacional (SCHNEIDER, 2013).

No campo dos estudos organizacionais as pesquisas sobre cultura se organizam em torno de duas perspectivas epistemológicas e teóricas principais: pode ser entendida como uma variável ou algo que a organização tem; ou ainda como uma metáfora que expressa aquilo que a organização é. Compreender a cultura como variável significa assumir que ela emerge como uma função adaptativa da organização aos estímulos existentes nos seus ambientes interno e externos, configurando um conjunto padrão de respostas às mudanças (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). Pesquisadores que trabalham com base nesta abordagem buscam identificar atributos culturais específicos, de modo a compreender como uma organização difere da outra e como isso se reflete em termos de efetividade de sua ação e seus impactos na mudança organizacional (SCHNEIDER, 2013). Esse tipo de abordagem explica um crescente uso de pesquisas do tipo survey nos estudos culturais. Neste ponto, é importante observar que vemos aqui, mais uma vez, uma aproximação entre os construtos de cultura e clima - em função dessa busca de atributos organizacionais específicos que impactam os resultados e da forma como os dados são

coletados – só que, desta vez, em função das escolhas metodológicas (e não mais teóricas) feitas por pesquisadores da área.

Por sua vez, compreender a cultura como algo que a organização é significa reconhecer que os fenômenos sociais são manifestações culturais por excelência, sendo, portanto, produto de um conjunto específico de interações entre os membros de uma entidade social específica (a organização) conferindo um senso de identidade aos seus membros. O propósito básico desta abordagem consiste em compreender como os membros da organização constroem e compartilham significados básicos que guiam a forma como eles enquanto organização funcionam (SCHNEIDER, 2013). Sua abordagem metodológica é basicamente indutiva.



Dica

Para uma visão mais completa da noção de organização como cultura, recomendamos o livro de Morgan, G. (2009) *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas.

Em resumo, parece não existir dúvidas de que cultura e clima são conceitos muito próximos que, conforme já ressaltado, representam coisas que acontecem com o trabalhador nas organizações. Clima é um conceito orientado para a ação e ajuda a compreender como as pessoas se comportam em uma determinada situação. Já o conceito de cultura entra em cena quando buscamos compreender porque esses padrões de comportamento existem nas organizações. Podemos também afirmar que o clima é a manifestação visível de padrões culturais (PATTERSON et al., 2005). A principal conclusão que se você pode chegar é a de que as organizações são entidades sociais complexas e que vários conceitos são necessários para explicar como, de que forma e porque elas funcionam do jeito que funcionam. Se cultura e clima forem cuidadosamente definidos podem ser considerados como conceitos fundamentais para a descrição e análise do comportamento dos indivíduos nas organizações (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).



Sabendo um pouco mais

Algumas leituras recomendadas sobre Clima Organizacional:

- Menezes, I. G e Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 16 (1) pp. 158-179.
- Puente-Palácios, K e Martins, M. C. F. (2013). Gestão do Clima Organizacional. In Borges, L. O. e Mourão, L. *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

2.2. CONSTRUINDO AS BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

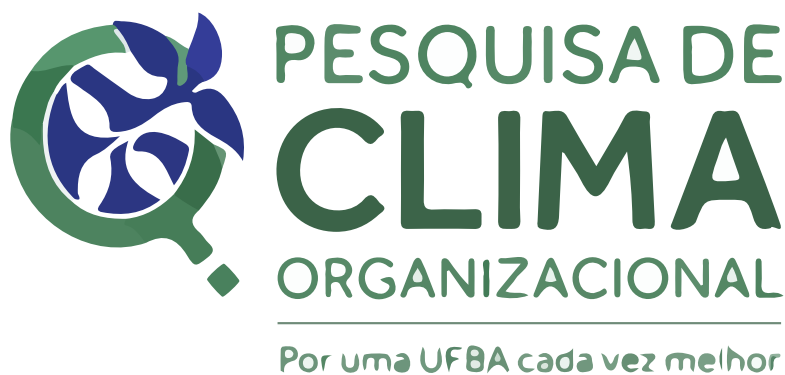
Agora que já estabelecemos os limites conceituais para a pesquisa de levantamento diagnóstico nas organizações, de modo geral, e para a pesquisa de clima, de modo específico, é fundamental avançar na discussão dos aspectos práticos. Nesta seção, apresentaremos e discutiremos algumas diretrizes básicas para a realização de uma pesquisa de clima organizacional. A título de ilustração, usaremos um material de apoio que foi produzido pela Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento institucional da UFBA – SUPAD (e adicionalmente algumas imagens de pesquisas realizadas por órgãos públicos), para embasar uma pesquisa de clima na universidade que, por razões diversas, acabou não sendo aplicada. O material produzido o ajudará a compreender as principais etapas desse processo de investigação.



Sabendo um pouco mais

Caso queira conhecer outros exemplos de material de divulgação de pesquisa de clima nas organizações sugerimos que faça uma busca na internet. Ao pesquisar no Google, por exemplo, digite “*pesquisa de clima organizacional*” e clique em “*imagens*”. Você terá centenas de exemplos de cartazes, *cards*, *posts* e *flyers* produzidos com a finalidade específica de divulgar este tipo de levantamento em diversas organizações e sensibilizar os funcionários para uma efetiva participação.

Figura 7: Logo da campanha de divulgação da pesquisa de clima na UFBA



Fonte: SUPAD/UFBA, 2013

A primeira questão que você precisa responder quando nos voltamos para um levantamento diagnóstico é a seguinte: **para que serve a pesquisa que iremos realizar? Que objetivos queremos alcançar com os seus resultados?** Assim como nas avaliações de desempenho, as organizações costumam utilizar as pesquisas de clima para a realização de dois objetivos principais: distribuir recursos/recompensas ou desenvolver indivíduos/organização. Ambos os objetivos são legítimos, porém há que se ter em perspectiva que eles são incompatíveis entre si, uma vez que eles tendem a produzir padrões de resposta bastante distintos. Quando o objetivo da pesquisa é voltado para o desenvolvimento, há uma tendência dos funcionários de destacarem aspectos mais negativos do contexto de trabalho, elementos que devem ser melhorados. Entretanto, se o objetivo for a distribuição de recursos (de qualquer ordem) haverá uma tendência a que pontos fracos/negativos sejam minimizados e que aspectos positivos sejam destacados (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Uma vez que se tem claro qual o objetivo da realização de uma pesquisa de clima organizacional, deve-se preparar para enfrentar três tipos distintos de questões que são fundamentais para a realização deste tipo de desafio:

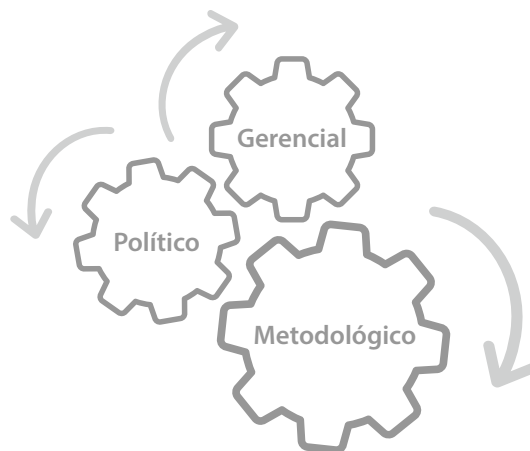
- a) uma questão de natureza **política** (relacional) – que envolve a disposição da (alta) gestão da organização de, efetivamente, enfrentar os problemas eventualmente identificados na pesquisa/levantamento realizado e o envolvimento dos funcionários para a participação. O comprometimento da gestão com os objetivos da pesquisa é fundamental seja pela capacidade de mobilização dos recursos necessários para sua realização, seja pela disposição de conduzir as ações de mudança necessárias para ajustar os rumos da organização. É de fundamental importância em todo esse processo o envolvimento e a participação dos trabalhadores, uma vez que, além de fornecerem as informações necessárias, serão um dos principais afetados/

beneficiados com os resultados alcançados, evitando dúvidas, desconfiças e mal entendidos em relação ao processo;

- b) uma questão de natureza **técnica-metodológica** – que envolve identificar, em função dos problemas que queremos compreender, qual o tipo de pesquisa a ser realizada, qual a teoria que deve guiar o olhar do pesquisador (que ajudará a estabelecer relações entre as variáveis identificadas e as ações a serem implementadas) e quais os melhores instrumentos de coleta de dados que devem ser empregado na condução dessa atividade;
- c) uma questão de natureza gerencial – que diz respeito à capacidade técnica de levar a cabo as ações e transformações necessárias para solucionar os eventuais problemas identificados na pesquisa.

A figura abaixo mostra como essas questões se inter-relacionam:

Figura 8: aspectos críticos na condução de um levantamento diagnóstico em organizações



Fonte: elaboração própria

Os elementos políticos, teóricos-metodológicos e gerenciais destacados acima, passam todas as etapas de uma pesquisa em contexto organizacional, com ligeiras variações no seu grau de relevância para o desenvolvimento das atividades de cada etapa específica. É por esse motivo que a incapacidade de produzir respostas efetivas a qualquer uma dessas três questões compromete, de forma irremediável, a realização da pesquisa e, por consequência, o cumprimento dos objetivos organizacionais.

De tudo que já foi visto, parece-nos claro que a especificidade é a marca característica de qualquer processo de levantamento de dados diagnósticos no contexto organizacional. Isso não significa que não possamos lançar mão de instrumentos padronizados.

Não é isso que se considera importante ressaltar nesse curso. Apenas consideramos fundamental para sua formação destacar que cada organização tem demandas e necessidades específicas e que nossos instrumentos e técnicas precisam estar adaptados ao contexto específico. Cabe, portanto, ao profissional responsável por sua coordenação e planejamento definir os elementos próprios de acordo com as características do trabalho realizado, os objetivos, a cultura e os recursos da organização. Apesar dessa especificidade, é possível identificar um conjunto de orientações gerais que podem ser aplicadas a qualquer situação organizacional.

Nesse sentido, se considera que o processo realização de uma pesquisa de clima pode ser dividido em cinco etapas principais:

- A primeira etapa engloba todos os aspectos relacionados à preparação e planejamento da pesquisa. Aqui o foco repousa sobre a identificação daquilo que se pretende avaliar/levantar e na concepção de como o processo se desenvolverá. É ainda nesta etapa que devemos nos preocupar com os conquistar a adesão da gestão e dos trabalhadores. É aqui que “vendemos” a pesquisa e sua importância para a organização;
- A segunda etapa consiste no levantamento de dados propriamente dito, ou seja, na medição/estimação do clima de acordo com os instrumentos e objetivos escolhidos;
- A terceira etapa consiste na análise dos dados. De um modo geral temos tratado a questão do clima de forma isolada, mas precisamos ter em perspectiva que, muitas vezes, a medição do clima é feita concomitantemente com o de outras variáveis relevantes de interesse da organização, tais como: desempenho (em suas múltiplas formas) ou indicadores de satisfação de clientes e usuários. Isso significa que o pesquisador necessitar ter algum nível de conhecimento básico de estatística e de tratamento de dados.
- A quarta etapa é representada pela devolução dos resultados identificados (feedback) às partes interessadas no processo: gestores e funcionários. Nessa fase, devotamos uma atenção especial ao resultado do levantamento face aos padrões ou objetivos que tinham sido estabelecidos para o processo;
- A quinta etapa corresponde á etapa na qual decisões gerenciais sobre os práticas de gestão são tomadas relativas a recursos humanos, organização do trabalho, normas e procedimentos organizacionais.



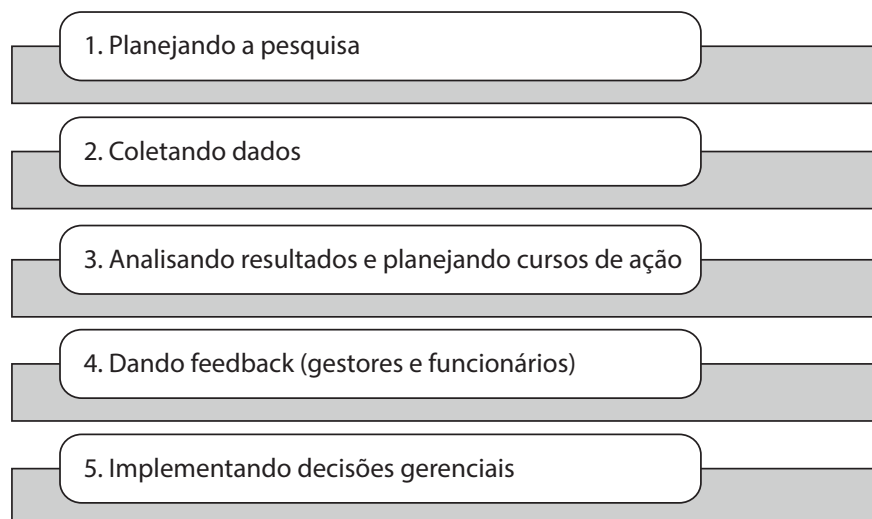
Sabendo um pouco mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre o desenvolvimento de uma pesquisa diagnóstica no contexto organizacional, sugerimos que assista ao vídeo institucional da Boticário que mostra a importância da pesquisa de clima e como ela foi conduzida na empresa.

<https://www.youtube.com/watch?v=bOboSN2PSFE>

A seguir será apresentado o detalhamento de cada uma dessas etapas, contendo a descrição de algumas das principais ações a serem desenvolvidas para a realização da pesquisa de clima organizacional.

Figura 9: Principais etapas para realização de uma pesquisa de clima organizacional



Fonte: Elaboração própria.

A etapa mais importante da pesquisa de clima organizacional é, sem dúvidas, a preparação. Em função de suas características, esse momento exige uma atenção e cuidado especial. Não se quer afirmar que as demais fases possam ser executadas de qualquer forma, mas ressaltar que a preparação da pesquisa além de envolver um conjunto maior e mais variado de atividades, possibilita a tomada de decisões críticas sobre o que acontecerá nas fases seguintes. É, portanto, no momento de planejamento que serão construídas as bases da pesquisa, em que serão feitas as escolhas e delineadas seu processo de aplicação. De forma prática, se a etapa de planejamento for adequadamente realizada,

as etapas seguintes passam a ser meramente operacionais, ou seja, assumem o papel de colocar em prática aquilo que foi originariamente pensado/planejado. Essa é a razão pela qual descrevemos as diversas etapas com base nas reflexões que precisam ser feitas sobre cada uma delas na fase de planejamento.

Para discutir e caracterizar a fase de planejamento da pesquisa, vamos partir do pressuposto de que já temos clareza de que é importante conhecer a percepção dos empregados sobre aspectos importantes da organização, seja como consequência de um problema específico identificado, seja como parte de um processo contínuo e sistemático de levantamento de informações organizacionais. Da mesma forma, pressupomos que já se tem clareza do objetivo organizacional e que pode ser alcançado com a pesquisa de clima. A partir desse ponto, há três linhas de ação que se desenvolvem de forma paralela: (a) tomar as decisões metodológicas (técnicas) sobre a pesquisa; e (b) cuidar dos aspectos políticos, relacionais, comunicacionais envolvidos no processo de pesquisa de clima; e (c) prever os possíveis impactos e as eventuais consequências gerenciais para os resultados encontrados. Na sequência, vamos discutir cada um desses elementos em profundidade.

2.2.1. ELEMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Começamos com as decisões técnicas-metodológicas, àquelas relacionadas a um tipo de conhecimento específico sobre construção de instrumentos, medidas e sua aplicação nas organizações.

I. Escolha o tipo de pesquisa de clima a ser desenvolvido

A primeira questão a decidir é o tipo de pesquisa de clima que melhor se adequa às necessidades da organização. Buscamos identificar um panorama geral de como a organização é percebida pelos trabalhadores. Ou seja, é fundamental definir qual o nosso foco, o que buscamos identificar o que significa selecionar quais tipos de clima serão priorizados na pesquisa: clima para os serviços, clima para segurança ou clima para inovação? Essa primeira decisão impacta na escolha dos instrumentos e medidas e determina a utilização dos dados coletados.

II. Identifique os instrumentos ou medidas (válidas e confiáveis) a serem utilizados

Aqui temos um aspecto crucial, mas frequentemente subestimado no mundo organizacional, que é a escolha de um instrumento (questionário) ou uma medida de pesquisa que não é uma tarefa trivial. É necessário definir, portanto, ferramentas de medida que sejam válidas e confiáveis. Determinar tal medida válida significa que efetivamente possa medir (ou estimar) o conceito que queremos avaliar. Isso pressupõe que foi desenvolvida por algum pesquisador que domina a definição do

construto; isto é, que construiu os itens da medida (ou do questionário) com base nessa definição; significa que eventualmente expurgou da medida itens que não estavam correlacionados com o construto sob investigação; significa que testou essa medida em um amplo e variável contexto e de participante; e, finalmente, significa que estabeleceu correlações com variáveis de interesse para a organização. Em síntese, uma boa medida é fruto de um cuidadoso e criterioso trabalho de investigação.



Sabendo um pouco mais

Confiabilidade – diz respeito à consistência de uma medida. Diz-se que uma medida é confiável se ela produz o mesmo padrão de resultados sob condições similares de aplicação.

Validade – refere-se a extensão na qual um conceito – conclusão ou fundamento – é bem fundamentado e tem correspondência com um fenômeno no mundo real. Nesse sentido, a validade de uma medida é considerada como sendo o grau no qual essa medida, efetivamente, mede aquilo que ela diz medir. Nesse caso, validade pode ser entendida como sinônimo de acurácia.

Ampliando o conceito de **confiabilidade** é importante reforçar que significa que, uma vez estabelecida uma medida estável, ela se mantém ao longo do tempo e em diferentes contextos organizacionais. Pode parecer estranho que uma medida se aplique em uma situação e não em outra. Isso ocorre porque os itens escolhidos para a medida podem ter sido escolhidos em função de características muito específicas de um ambiente de trabalho qualquer, ou ainda, que os diversos itens não guardem relação direta com o conceito que se está buscando medir. Isso reforça o porque da necessidade de uma escolha criteriosa dos nossos instrumentos e medidas.

Essas são questões que pressupõem um conhecimento técnico específico relacionado com a construção e utilização de medidas quantitativas no contexto organizacional, significando que a escolha desses elementos não pode se dar com base em uma busca aleatória pela *internet*, mas sim, como fruto de um processo criterioso de seleção. O que reforça a necessidade do conhecimento teórico por parte dos profissionais que atuam nessa área. Informações sobre **validade** e **confiabilidade** são encontradas em diversos artigos que são publicados em periódicos científicos. É possível também encontrar livros organizados por pesquisadores que apresentam um conjunto de medidas já validadas que podem ser utilizadas para levantamentos diagnósticos, mesmo que nem todas elas sejam medidas específicas de clima.



Sabendo um pouco mais

Se quiser se aprofundar sobre o tema, sugerimos ver o livro indicado abaixo. Ainda que o foco deste livro não seja as pesquisas de clima, ele traz um conjunto de medidas que foram construídas e validadas por pesquisadores nacionais e que podem ser utilizadas nos mais diferentes levantamentos diagnósticos realizados nas organizações.



Ilustração: Camila Moraes.

Nos dois livros indicados abaixo você também encontra estas mesmas características que podem ser bastantes úteis sobre o tema diagnóstico organizacional.



Ilustração: Camila Moraes.

Merece destacar, mais uma vez, que a falta de atenção a esses elementos na escolha dos instrumentos e medidas acarretará na produção de um conjunto de dados frágeis que não oferecem uma base segura para a tomada de decisões gerenciais. Ainda que sua organização opte por contratar uma consultoria para a realização de uma pesquisa de clima, ressaltamos ser importante que se busquem informações sobre que medidas serão utilizadas e suas evidências de **validade e confiabilidade**, de modo a garantir os resultados esperados na sua organização.

Há ainda um terceiro elemento a ser considerado quando da escolha das medidas a serem utilizadas em um levantamento diagnóstico que avançam as características e propriedades das medidas em si mesmas e dizem respeito à relação entre as variáveis que serão investigadas. O que nos remete, mais uma vez, às noções de teoria e de modelos explicativos, já expostos anteriormente quando foi destacada a importância da escolha da teoria para a realização de levantamentos diagnósticos.

II. Identifique os potenciais participantes da pesquisa na organização: pessoas ou setores

O fato de fazermos um levantamento diagnóstico em uma organização não significa que, necessariamente, todos seus membros devem integrá-lo, assim também que todas as medidas escolhidas sejam aplicadas a todas as pessoas. Uma pesquisa de clima focada em serviço, por exemplo, pode não incluir algumas áreas administrativas ou operacionais. O mais importante, portanto, é reconhecer que a seleção dos participantes deve se dar em função de seus objetivos.

Uma questão bastante comum no setor público consiste em decidir se funcionários terceirizados devem ou não devem tomar parte desse tipo de levantamento. Esse não costuma ser um debate público mas é uma questão importante que se coloca na prática – especialmente em um contexto onde se observa uma tendência de ampliação da participação de trabalhadores terceirizados nas organizações públicas. Observamos posições distintas sobre esta questão: enquanto alguns gestores defendem a inclusão desses trabalhadores, outros se manifestam contrários, argumentando os mais variados motivos. Mas diante da importância que esse grupo de profissionais tem assumido, progressivamente, para as organizações públicas, ou seja, diante da participação efetiva destes na prestação dos serviços públicos e, especialmente, diante da constatação de que servidores públicos e trabalhadores terceirizados convivem em mesmo espaço em constante interação e que estas trocas são fundamentais para a percepção do clima organizacional, acreditamos ser importante que esses trabalhadores sejam incluídos nesse tipo de levantamento.

Mas diante tomando como base os aspectos gerenciais defendemos que no momento da análise dos dados coletados de cada grupo de atores – funcionários efetivos e terceirizados – recebam, inicialmente, tratamento integrado assim como também

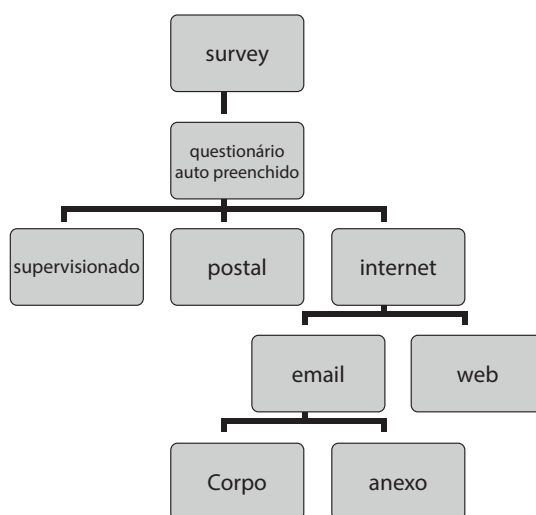
sejam tratados de forma separada para que seja possível ao pesquisador observar o clima desde a percepção de duas culturas distintas, o que poderá enriquecer a compreensão sobre o funcionamento da organização e embasar as ações de gestão.

Em síntese, o mais importante nesse tipo de pesquisa é considerar que todo levantamento de informação gera algum nível de expectativa entre os servidores e trabalhadores. Nesse caso, é possível que o pesquisador, ao escolher aplicar um tipo de questionário a ser aplicado junto a grupo específico de indivíduos ou grupo, encontre reações contrárias de funcionários de outras áreas que podem questionar por que eles não fazem parte do levantamento. O que implica considerar que se o processo de informação e comunicação sobre a pesquisa não for bem conduzido pode dar origem ao surgimento de um sentimento de rejeição ou de desimportância entre os funcionários da organização, criando, dessa forma, um novo problema ao invés de trazer uma solução para o que se deseja identificar ou resolver. Vamos falar um pouco mais sobre esta questão na próxima seção quando formos discutir sobre os aspectos políticos que emergem na etapa de preparação do instrumento.

IV. Estabeleça a forma como os dados serão coletados

Agora que já sabemos o que faremos, assim como já escolhemos os instrumentos que serão utilizados e já determinamos quem serão os participantes da pesquisa, é necessário avançar para a próxima etapa da pesquisa mediante o estabelecimento dos procedimentos para a coleta dos dados. Nesse caso, destacamos que existem duas formas mais comuns de aplicação de questionários que se materializam no formato impresso ou eletrônico. A figura abaixo ilustra as possibilidades mais comuns de aplicação dos instrumentos.

Figura 10: Formas de aplicação de questionários auto preenchidos do tipo *survey*



Fonte: Adaptado de Bryman (2005)

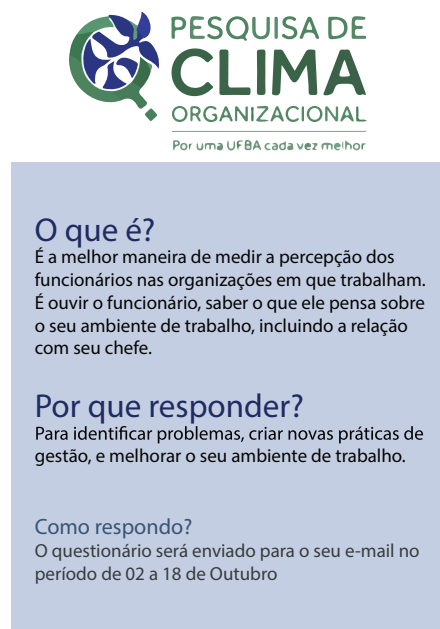
Aqui é importante atentar para duas questões principais: acesso dos funcionários ao instrumento e confidencialidade no recolhimento da informação prestada. Feita a escolha do formato de coleta é fundamental refletir sobre as seguintes questões:

- Todos os funcionários terão acesso ao questionário no formato escolhido?
- Tenho informações atualizadas sobre endereços de email do grupo de entrevistados selecionado ?
- Todos os funcionários tem acesso a um computador?

Se o formato escolhido for o instrumento impresso devemos estar atentos às seguintes questões:

- Como farei para entregar e recolher todos os questionários?
- Como garantir que as respostas dadas pelos funcionários e trabalhadores serão mantidas em sigilo, de modo que sintam segurança de dar as respostas mais fiéis possíveis em relação à realidade percebida?
- Em síntese, após a escolha do tipo de aplicação do instrumento (se impresso ou eletrônico), é essencial estar atento às questões de natureza operacional. A figura abaixo apresenta um modelo de comunicação que pode ser utilizada para sensibilizar a comunidade de atores selecionados.

Figura 11: Cartaz de divulgação pesquisa de clima UFBA



Fonte: UFBA/SUPAD (2013)

i. Escolha o período de coleta de dados

A fase de coleta de dados deve levar em consideração os ritmos normais de trabalho da organização, buscando evitar períodos muito conturbados onde possa haver uma concentração de atividades, por exemplo, para que você não tenha que competir pela atenção do funcionário com outras ações relevantes; ou ainda evitar períodos de alta concentração de férias dos servidores ou de recessos por festas juninas, carnaval ou recesso de fim de ano, para que sua amostra não fique subrepresentada em função da ausência de parcela significativa de s participantes selecionados.

Outro elemento fundamental nessa etapa diz respeito ao tempo em que estará disponível para ser respondida pelos participantes. Esse cuidado se baseia na constatação de que nem todos os membros da organização responderão ao questionário no mesmo momento. Compromissos variados, disponibilidade de tempo, período no qual o instrumento foi visualizado/conhecido. Tudo isso colabora para que a pesquisa tenha um período de aplicação que não pode ser muito curto, para evitar, desse modo, a não resposta por falta de oportunidade e nem muito longo, para evitar que tempo em excesso possibilite ao funcionário postergar a resposta para um momento “mais adequado” e, com isso, acabe esquecendo de responder.

Normalmente, um período de duas a três semanas entre a abertura/entrega do questionário e seu fechamento/recolhimento é um tempo suficiente para a aplicação dos instrumentos em grandes organizações. Em organizações pequenas, onde há uma maior concentração espacial de funcionários e um controle maior sobre as atividades, é possível que a pesquisa possa ser realizada em um intervalo de tempo mais curto. Mas essa escolha vai depender do grau e forma de acesso aos funcionários e da importância que a gestão atribui a essa atividade.

Por último, é importante que o pesquisador não esqueça de lembrar aos potenciais participantes que o questionário se encontra disponível e que sua participação é fundamental.

Se assegure que você ou sua equipe possuem os conhecimentos e as ferramentas estatísticas básicas necessárias para realização da análise dos dados

Nesta etapa, os dados estão coletados e os questionários já estão em seu poder. Agora voce precisa ter atenção para outros tipos de problemas comuns na etapa final da pesquisa relacionados a questão central desta etapa: **o que fazer com eles?** No caso dos questionários impressos é preciso lembrar que precisarão ser digitados e reproduzidos na quantidade suficiente, tendo como base um programa estatístico definido previamente. Isso demanda tempo e atenção. Já no caso de uma coleta de

dados eletrônica o padrão mais comum tem sido o pesquisador utilizar um programa próprio de coleta de dados (existem inúmeros bons programas disponíveis para todos os níveis de orçamento, inclusive *freeware* – gratuito) que permitem que os dados sejam baixados diretamente em um aplicativo de análise estatística. Alguns programas fazem, inclusive, análises estatísticas básicas e apresentam resultados e gráficos das respostas, o que pode facilitar a análise e discussão dos dados. De modo geral, esses resultados não são suficientes para dar conta das necessidades organizacionais e análises adicionais costumam ser necessárias.

É importante que você fique atento para o fato de que, no geral, em pesquisas de clima (como em todos os outros levantamentos diagnósticos) outros tipos de dados complementares costumam ser coletados, principalmente aqueles relativos à características demográficas (idade, sexo, tempo de serviço), desempenho, motivação, saúde, entre outras. São essas informações que enriquecem os resultados e permitem uma tomada de decisão mais segura, além de exigir análises mais detalhadas e mais amplas sobre a realidade organizacional, para além daqueles possíveis com o uso da estatística descritiva básica (expressas em médias e frequências). A figura abaixo ajuda a destacar para a comunidade envolvida sobre esse momento da pesquisa.

Figura 12: Cartaz de divulgação pesquisa de clima Tribunal de Justiça Piauí

Vamos Conversar?

Queremos saber da sua relação com seus colegas e com seu trabalho

Participe da pesquisa de CLIMA ORGANIZACIONAL

de 22 de maio a 21 de junho
acesse

www.tjpi.jus.br

Para magistrados e servidores do Poder Judiciário

sua opinião vai fazer a diferença

Queremos sua Opinião

Pesquisa de Satisfação do TJPI

de 22 de maio a 21 de junho
acesse

www.tjpi.jus.br

Para magistrados e servidores do Poder Judiciário

sua opinião vai ajudar a melhorar a qualidade dos nossos serviços

Fonte: Tribunal de Justiça Piauí

iii. Planeje a difusão dos resultados.

Agora que você já analisou os dados e já tem um conjunto organizado de informações, o passo seguinte consiste em apresentar estes resultados às partes interessadas para discussão e tomada de decisão. Isso normalmente envolve a construção de relatórios e de slides para apresentações orais.

Tendo encaminhada as questões técnicas, devemos nos voltar agora para as questões político-relacionais envolvidas nesse processo de pesquisa de clima. Mas, lembre-se de que essa separação e essa sequência são meramente didáticas, pois os dois conjuntos de atividades devem se desenvolver de forma simultânea (teórico metodológico e o político-relacional).

2.2.2. ELEMENTOS POLÍTICOS-RELACIONAIS

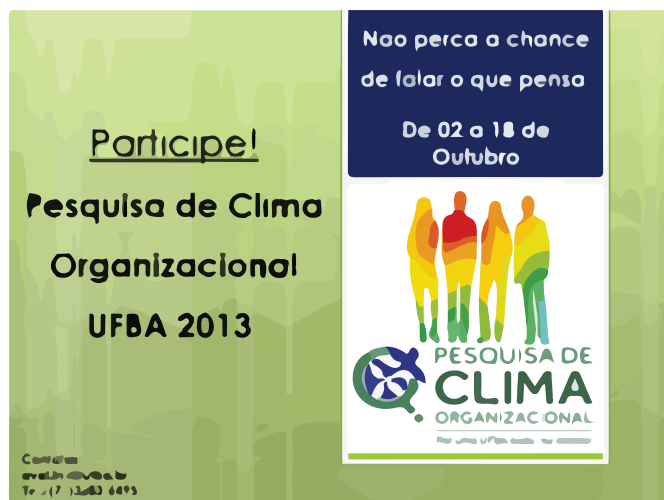
Basta um olhar breve sobre nossa sequência de atividades para observar que fica evidente que alguns dos aspectos que destacamos neste tópico, já foram abordados quando foram destacadas as questões técnico-metodológicas. Mas como o objetivo aqui é destacar a dupla natureza de algumas dessas atividades e sua importância preferimos separar as duas abordagens para ficar mais claro para você.

I. Ganhe a alta gestão

O ponto de partida básico para o desenvolvimento de qualquer atividade no contexto organizacional é a concordância ou o apoio da alta gestão. Afinal, recursos materiais, humanos e financeiros deverão ser disponibilizados, seja para a execução do levantamento em si, seja para a implementação de um plano de ação decorrente da análise e proposições elaboradas com base nos dados levantados. É comum nos deparar com uma situação na qual os gestores não têm clareza do que seja um pesquisa de clima, do que ela pode medir e quais seus benefícios. Esteja pronto para esclarecer esses pontos.

Essa adesão da alta gestão à pesquisa e a seus resultados costuma advir de dois componentes principais: uma noção clara dos benefícios potenciais que a organização pode obter com a pesquisa, em termos de redução de custos, melhoria da qualidade ou redução do tempo de resposta; e uma ideia clara dos custos envolvidos na realização do projeto de levantamento propriamente dito. A figura abaixo é um exemplo de como você pode reforçar a difusão e a sensibilização do público algo da pesquisa.

Figura 13: Cartaz de divulgação II Pesquisa de Clima UFBA



Fonte: UFBA/SUPAD (2013)

II. Sensibilize os funcionários

Lembre-se de que os seus servidores e trabalhadores são parte interessada no levantamento diagnóstico. Você está em busca da percepção deles sobre o ambiente de trabalho o que significa reconhecer que eles serão impactados pelos resultados encontrados e beneficiados por mudanças, eventualmente, implementadas. Dentro desse quadro, há uma tendência a se considerar que, havendo benefícios potenciais não há muito o que explicar. A questão central aqui é considerar que, da mesma forma que os gestores, muitas vezes, não têm clareza sobre o que vem a ser uma pesquisa de clima, os funcionários também não têm e, mais ainda, eles não sabem o que será feito com as informações que eles fornecerão; ou seja, não sabem para que elas servem? Se elas serão utilizadas como base para um processo de desenvolvimento de pessoas? Ou quais mudanças nos processos de trabalho serão implementadas? Se pessoas serão demitidas em decorrência das informações prestadas?

Assim, da mesma forma que a gestão precisa se comprometer com a disponibilização de recursos, os funcionários precisam se comprometer com suas percepções. Eles também precisam ser conquistados para o desenvolvimento da pesquisa. A boa prática nesse quesito compreende uma série de ações possíveis que variam em função do tamanho da organização, do número de funcionários atingidos e dos objetivos da pesquisa. As formas mais comuns de sensibilização envolvem uma campanha de divulgação nos principais meios de comunicação disponíveis na organização: jornal interno, intranet, vídeos, informes em reuniões periódicas, *outdoors* corporativos, folders, cartazes e treinamentos. A divulgação e a efetiva comunicação contribuem para a adesão dos funcionários à pesquisa.

Até aqui enfatizamos aspectos positivos associados à necessidade de sensibilização dos funcionários de uma organização para a participação em um levantamento de dados diagnóstico. Entretanto, precisamos estar atentos ao que podemos chamar de aspectos negativos ou adversos associados a este tipo de levantamento, dentre os principais podem ser destacados alguns mais relevantes: as respostas enviesadas, as agendas ocultas e o medo da perseguição. Ainda que eles pareçam razoavelmente óbvios, vamos ver cada um deles em um pouco mais de detalhe.

Quando realizamos uma coleta de dados, precisamos não somente de uma resposta, mas de uma boa resposta. Isso significa que ao marcar uma alternativa qualquer em um questionário ou responder uma pergunta em uma entrevista precisamos ter uma grau de confiança de que a resposta dada pelo entrevistado/participante é a que expressa melhor a sua percepção/entendimento sobre uma situação qualquer. É bastante comum nesse tipo de atividade que o participante marque as respostas com certa desatenção com o intuito de cumprir logo esta tarefa e voltar para suas atividades normais. Assim, caso ele tenha consciência da importância de suas respostas e certeza de que esse *feedback* que ele está dando, de forma voluntária, para a organização trará impacto e melhorias no ambiente de trabalho, isso aumenta o seu engajamento e a probabilidade de um resultado de maior qualidade ao passo que reduz o viés das respostas.

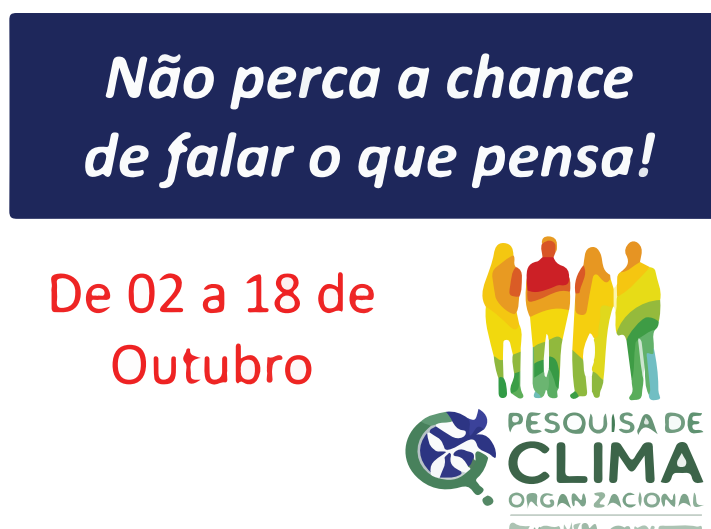
Um segundo aspecto negativo diz respeito ao que chamamos de agendas ocultas. Isso acontece quando em um levantamento os funcionários de uma determinada área combinam um padrão de resposta com o objetivo de gerar algum tipo de consequência específica. Existem vários motivos que podem dar origem a esse tipo de comportamento como, por exemplo: melhorar a imagem do setor ou criar algum tipo de constrangimento para o chefe imediato como uma forma de represália por algo que esse chefe tenha feito e que não tenha sido de agrado dos membros da equipe.

Como já destacado anteriormente, o medo de perseguição se estabelece quando o funcionário acredita que suas respostas desagradarão, de alguma forma, aos seus superiores que, por este motivo, darão início a algum tipo de perseguição. Nesse caso, os participantes tendem a responder aquilo que imaginam ser a resposta certa, aquela que a organização que ouvir. Cremos não ser necessário nenhum grande esforço para deixar claro que qualquer uma dessas situações tem o potencial de gerar um conjunto de dados de baixa qualidade que não serve aos propósitos da avaliação e diagnóstico, além de se constituírem em uma grande perda de recursos e gerarem um descrédito em relação a este tipo de atividade.

Na abertura dessa seção você pode ver uma logomarca e um lema que foram criados para uma pesquisa de clima que foi planejada para a UFBA mas que além dessa

identidade (marca) acompanhar todas as demais peças de divulgação, ela também foi pensada para ser usada durante um tempo como tema da área de trabalho dos computadores ligados na rede da universidade. O material ilustra bem aquilo que queremos demonstrar, a importância que se deve dar ao processo de sensibilização dos funcionários para a pesquisa. Na sequência você pode ver a Figura 13 com outras peças que foram criadas para essa mesma pesquisa para serem usadas em diversos outros canais de comunicação.

Figura 14: Cartaz de Divulgação III Pesquisa de Clima UFBA



Fonte: UFBA/SUPAD (2013)

III. Prepare sua equipe

A aplicação de um questionário de levantamento de dados em uma organização, normalmente envolve o trabalho de uma equipe de pessoas cujo tamanho varia em função da dimensão da organização. Essa equipe será a responsável pela operacionalização de toda pesquisa e por parte significativa da qualidade dos dados levantados. É importante que ela esteja informada e preparada para lidar com todas as questões que, eventualmente, possam aparecer durante todo o processo.

IV. Esteja pronta para tirar dúvidas

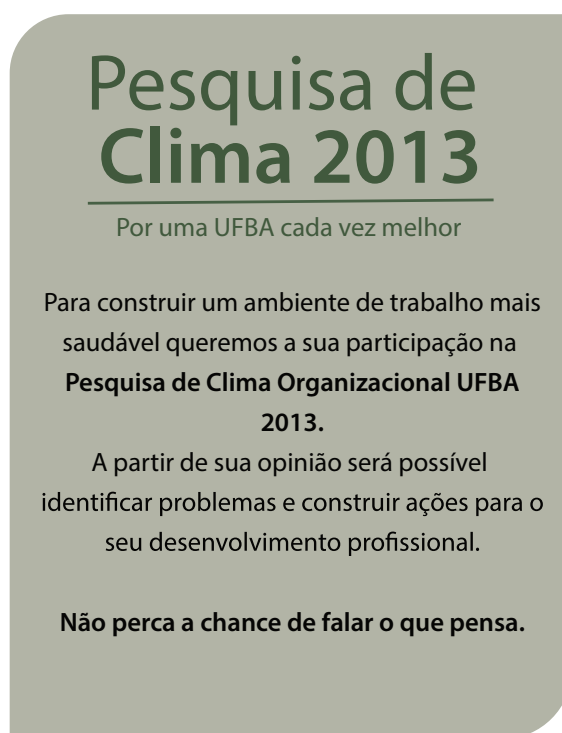
Todo levantamento de dados em uma organização gera expectativas em relação aos resultados, suas consequências e dúvidas quanto ao processo. É bastante comum que durante o processo de coleta de dados os funcionários tenham algum tipo de dúvida e/ou precisem de esclarecimentos adicionais que vão desde a forma como respondem a uma questão, até se devem responder à pesquisa ou não em função de estarem de férias, ou mudando de setor ou qualquer coisa do gênero. Uma boa

prática consiste em disponibilizar um canal de comunicação (endereço de email, número de telefone, nome de uma pessoa responsável) que possa ser acionado para que essas dúvidas sejam sanadas.

V. Planeje a difusão dos resultados

Como já destacado anteriormente, todo levantamento de dados sobre o contexto organizacional gera expectativa em relação aos seus resultados tanto entre a equipe de gestão, quanto entre os funcionários, que querem saber o que aconteceu. Um elemento fundamental em todo esse processo consiste na devolução/difusão dos resultados para a organização. É esse *feedback* que permitirá que os funcionários façam sentido, liguem as informações que eles forneceram às consequências futuras. É comum observarmos situações onde os funcionários não recebem uma devolutiva adequada sobre as informações que eles forneceram em pesquisas organizacionais. Uma consequência direta desse tipo de comportamento consiste na diminuição do envolvimento e da participação do funcionário em pesquisas posteriores e o não comprometimento com mudanças propostas pela organização já que ele não vê ligação (ou utilidade) entre as respostas que ele ofereceu e ações gerenciais posteriores. A figura 14 abaixo mostra uma peça publicitária que ajuda a minimizar esses problemas.

Figura 15 – Material de divulgação pesquisa de clima UFBA



Fonte UFBA/SUPAS (2013)

VI. Algumas questões éticas relacionadas à coleta de dados em contextos organizacionais

Quando buscamos levantar a percepção do funcionário sobre o seu ambiente de trabalho, nossa intenção é a de que suas respostas expressem, de forma mais fiel possível, a realidade que eles vivenciam. Isso significa que o funcionário tem um papel ativo no processo de coleta de dados e que sua disposição de ceder seu tempo para fornecer respostas honestas é fundamental. De um modo geral, isso só ocorre se ele faz isso de forma livre e está adequadamente informado sobre o processo e a forma como os dados serão utilizados.

Já tratamos da importância da informação quando discutimos a sensibilização para o funcionário (que é uma questão ética!!!!). Nós não temos como obrigar uma pessoa a fornecer uma informação (honestas) sobre a organização se algumas garantias não lhe forem oferecidas em troca. Na prática isso significa que devemos assegurar ao funcionário o direito de não participação na pesquisa sem que isso gere para ele ou para o setor dele qualquer tipo de prejuízo. Ou seja, sua participação precisa ser voluntária. Isso significa, inclusive, que ele deve ter o direito de se retirar da pesquisa, mesmo que tenha, inicialmente, concordado em participar dela. Esse aspecto ético reforça a importância de um bom processo de sensibilização.

Um segundo aspecto relacionado a essa questão diz respeito à confidencialidade das respostas dadas pelo funcionário no questionário. Ele precisa ter segurança de que aquilo que ele responder não será usado pela organização como forma de retaliação a ele. Na prática, a forma de assegurar isso é não ligando a pessoa que respondeu ao seu conjunto de respostas. Temos visto com razoável frequência situações nas quais os chefes se sentem atingidos por dados de levantamentos diagnósticos, principalmente aqueles que não têm o hábito de ouvir, com frequência, a opinião dos funcionários e que buscam saber quem respondeu de um jeito ou de outro. Para preservarmos a integridade da pesquisa e a confiança dos funcionários no pesquisador, é fundamental garantir o anonimato dos participantes. Nessa mesma direção, os chefes e os gestores precisam ter ciência de que respostas de participantes individuais não serão identificadas.

2.2.3 ELEMENTOS GERENCIAIS

Por aspectos gerenciais queremos nos referir às implicações e aplicações práticas dos levantamentos realizados. Um primeiro ponto que consideramos fundamental destacar é que, diferentemente de outras medidas (ou avaliações) possíveis no contexto organizacional, aquelas relativas às pessoas produzem expectativa de resultados objetivos

derivados do levantamento, isso porque os funcionários se implicaram diretamente na produção de sua informação. Isso também vale para medidas de aspectos mais objetivos e que dependem diretamente das pessoas para a sua coleta. O que significa dizer que se não há a intenção de se produzir algum tipo ação/intervenção como consequência direta dessa avaliação, sugerimos que a avaliação não seja feita. Não é fácil lidar com expectativas frustradas dos nossos colaboradores, ainda mais se esse comportamento – o de avaliar e não gerar consequências pela avaliação – se repete no tempo. Essa frustração gera desmotivação, descrédito e desengajamento em relação aos levantamentos, comprometendo a qualidade das respostas, podendo até gerar um descrédito em relação à importância que a gestão dá aos funcionários.

Tomando a pesquisa de clima como um exemplo, lembre-se de que os resultados exprimem percepções compartilhadas e os sentidos que os funcionários atribuem às políticas, práticas e procedimentos organizacionais. Os resultados desses levantamentos são indicadores (objetivos) de aspectos subjetivos das organizações. Isso só é possível quando as escalas que são utilizadas nesses levantamentos foram construídas com base em sólidos procedimentos científicos e teóricos. Esses indicadores podem perfeitamente serem utilizados como base de comparação da organização com ela mesma e com outras organizações que se utilizem dos mesmos modelos de avaliação.

Não podemos esquecer que são as pessoas que operam as atividades cotidianas de nossas organizações. Em função disso, tem uma posição privilegiada para avaliar como as práticas organizacionais impactam nos usuários. Da mesma forma, quando os funcionários começam a produzir indicadores negativos sobre seus ambientes de trabalho, isso é sinal de que a gestão precisa agir imediatamente para preservar a qualidade do serviço e do próprio ambiente de trabalho. Afinal, são as pessoas que entregam os produtos e serviços da organização.

É importante destacar que como os elementos técnicos da pesquisa de clima exigem um conjunto muito específico de conhecimentos para que seja bem conduzida, é comum que uma consultoria externa seja contratada para sua realização. De modo geral, somente organizações que têm o costume de realização de levantamentos diagnósticos de forma periódica é que desenvolvem esta competência internamente. Entretanto, voltamos a afirmar, isso não prescinde um acompanhamento atento dessas questões por parte da organização que precisa de respostas específicas, customizadas, para suas necessidades. Outro ponto importante a ser observado, é que mesmo que haja uma contratação externa da parte técnica, existe a necessidade de se desenvolver a parte político relacional no âmbito interno da organização. Ou seja, todo processo de avaliação institucional não pode prescindir de uma boa base técnica e teórica, de um conjunto muito bem capacitado

de pessoas que colete, organize, sistematiza e interprete os resultados. Em última análise, um sistema de avaliação institucional efetivo exige competência gerencial.

UNIDADE TEMÁTICA 3 – SISTEMATIZANDO E APLICANDO CONHECIMENTOS

Nesta última Unidade Temática o convidamos a sistematizar e aplicar os conhecimentos assimilados nesta disciplina, considerando as seguintes atividades propostas abaixo:



Atividade 1

Após a leitura da Unidade Temática I, reflita sobre as dificuldades encontradas pelas organizações públicas na área de gestão e governança pública com base nas questões indicadas abaixo:

- 1) Quais as principais dificuldades encontradas no órgão/unidade onde você atua ou atuou?
- 2) Quais as causas principais dos problemas identificados?
- 3) Quais as sugestões que você daria para a resolução dos problemas identificados?



Atividade 2

Sobre o tema avaliação institucional reflita e responda sobre as seguintes questões:

- 1) O que é avaliação institucional?
- 2) Qual a importância da avaliação institucional?
- 3) Estabeleça a relação entre avaliação institucional e desenvolvimento organizacional.
- 4) Qual a importância da teoria para a avaliação institucional?
- 5) Quais as etapas do diagnóstico organizacional?



Atividade 3

Após a leitura desta Unidade Temática 2, o convidamos a refletir e discutir sobre a necessidade de aproximarmos os constructos teóricos e as técnicas produzidas pela ciência para melhorar e qualificar as práticas das organizações.

- 1) Quais as possibilidades de aproximações entre os construtos teóricos e as técnicas?
- 2) Quais as dificuldades de aproximações entre os construtos teóricos e as técnicas?



Atividade 4

Ainda sobre os conteúdos da Unidade Temática 2 o convidamos a refletir sobre as questões indicadas a seguir:

- 1) O que é clima organizacional?
- 2) Qual a importância da pesquisa de clima organizacional?
- 3) O que é cultura organizacional?
- 4) Qual a diferença entre clima e cultura organizacional?
- 5) Qual a importância da etapa do planejamento da pesquisa de clima?

- 6) Como escolher um instrumento adequado para pesquisa de clima?
- 7) Quais elementos políticos devem ser levados em consideração para uma entrevista de clima?



Atividade 5

Colocando a mão na massa!

- 1) Identifique uma atividade ou setor relevante na organização onde atua ou já atuou que desenvolva uma ação que não é medida/estimada.

Após essa identificação avance na atividade:

- 2) Identifique elementos relevantes que possam explicar a ausência de ações que permitem à organização selecionada estabelecer essas medidas.
- 3) Defina a(s) métrica(s) mais adequadas.
- 4) Acompanhe a atividade ou processo por um período de tempo.
- 5) Construa um indicador para que possa acompanhar a atividade ou processo.



Atividade 6

Analise o caso abaixo e estabeleça o planejamento para a realização da pesquisa de clima na empresa indicada.

A Empresa Pochoclo S.A. é uma empresa do setor industrial, produzindo chocolates de alta qualidade, que atua há 25 anos no interior da Bahia e atende ao mercado interno e externo. É atualmente dirigida por seu fundador e conta com um quadro de 540 colaboradores entre funcionários, representantes comerciais e terceirizados. A empresa não apresenta dificuldades significativas com fornecedores, cujas entregas têm se dado nos prazos previstos, e nem equipamentos, que têm funcionado de forma adequada. Apesar de apresentar um

crescimento pequeno, mas contínuo na sua produção, o setor de recursos humanos tem chamado a atenção para o crescimento dos índices de absenteísmo no último semestre.

Com base na descrição do contexto organizacional:

- 5) Indique o que você faria para entender o crescimento dos indicadores de absenteísmo
- 6) Identifique quais instrumentos e medidas você considera relevantes para fornecer informações que te ajudem a compreender o crescimento dos índices de absenteísmo.

Desejamos que você tenha um bom curso e que tenha tempo de utilizar esse material didático como guia para aprofundar os estudos sobre os temas aqui abordados, assim como também para (re)orientar as pesquisas sobre clima organizacional.

Ressaltamos que esse material foi elaborado também com o objetivo de oferecer bases para que possa elaborar seu Projeto de Desenvolvimento Organizacional (PDO), caso tenha interesse pelo tema Cultura e Clima Organizacional.

REFERÊNCIAS

ABPMP (2013). *Guia para o gerenciamento de Processos de Negócios. Corpo Coum de Conhecimento ABPMP ABM CBOK v3*. Association of Business Process Management Professionals Brasil.

ALDERFER, C. P. (2011). *The Practice of Organizational Diagnosis*. New York: Oxford University Press.

BARNEY, J. e CLARK, D. N. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.

BISPO, C. A. F. (2005). Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273.

BASTOS, A. V. B. e PEIXOTO, A. L. A (2015). Organizações. In Bendassolli, P. F. e Borges Andrade, J. E. (orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

BERTUCCI, J. L. O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e Práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração*, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006

BORGES, L. F. X e SERRÃO, C. F. B. (2006). Aspectos da Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p. 111-148.

BRASIL-TCU (2014). *Referencial Básico de Governança Aplicável à Órgãos e entidades de Administração Pública*. Brasília: Tribunal de Contas da União, Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão.

BURKE, W. W. (2011). *Organizational Change: Theory and Practice*. London: age publications.

CAMPBELL, J. P., DUNNETTE, M. D., LAWLER, E. E. e WEICK, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.

CARR, J. Z.; SCHMIDT, A. M.; FORD, J. K. e DESCHON, R. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 4, p. 605–619.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

DI POFI, J. A. (2001). Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n. 2, p.156-168.

FORPLAD (2015). *Indicadores IFES*. Fórum de Pro Reitores de Planejamento e Administração. Disponível em <http://www.forplad.andifes.org.br/cadastro1/textos/indicadores/Indicadores-FORPLAD.pdf>

HONKANEN, H. e SCHMIDT-BRASE, U. (2008). Roles and Methods of Work and Organizational Psychology Practitioners. In Chmiel, N. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishing.

IFAC (s.d). *Commonsense Corporate Governance Principles*. International Federation of Accountants. Disponível em, recuperado em 23/09/2017.

KOYS, D.; DeCOTTIS (1991), . Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

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

MARQUES, M. C. C. (2007). Aplicações do Princípio de Governança ao setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 11-26.

MARTINS RAMOS, G.; e LOPO MARTINEZ, A. (2006). Governança Corporativa *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v.3, n. 6, p. 143-164

MARTINS, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. In Siqueira, M. M. M. (org.). *Medidas de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

MENEZES, I. G e GOMES, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179.

NAVES, F.L.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, M. A. O. e AMANCIO, R. (2000). Diagnóstico Organizacional Participativo.: Potenciais e Limites na Análise de Organizações. *Revista Organizações e Sociedade – O&S.*, v. 7, n. 19, p. 53-66.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S. ROBINSON, D.L. e WALLACE, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: links to managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, v. 26, p. 379-408.

PEIXOTO, A. L. A. e CAETANO, A. (2013). In Borges, L. O. e Mourão, L. *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, p.

PETER, B. G. (2013). O que é Governança. *Revista do TCU*, Maio/Agosto, v. 127, p. 28-33.

PUENTE-PALÁCIOS, K. e PEIXOTO, A. L. A. (2015). Uso de Ferramentas de Diagnóstico de Gestão. ____ (orgs.) *Ferramentas de Diagnóstico de Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

PUENTE-PALÁCIOS, K e MARTINS, M. C. F. (2013). Gestão do Clima Organizacional. In BORGES, L. O. e MOURÃO, L. *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, p.

RAMOS, G. M. e MARTINEZ, A. L. (2006). Governança Corporativa. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 143-164.

SAMPIERI, H.; COLLADO, F. e LUCIO, B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso.

SCHNEIDER, B. (1975). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, v. 28, p. 447-479.

SCHNEIDER, B. e BARBERA, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. In SCHNEIDER, B. e BARBERA, K. M. (orgs.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press.

SCHNEIDER, B; EHRHART, M. G e MACEY, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361-388.

SILVA, N; ZANELLI, J. C. e TOLFO, S. de R. (2014). Cultura Organizacional. In Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E e Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

VITALE, D. C.; ARMENAKIS, A. A. E FEILD, H. S. (2008). Integrating Qualitative and Quantitative Methods for Organizational Diagnosis. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 2, n. 1, p. 87-105.



Universidade Federal da Bahia

Tópicos Avançados em Análise Institucional: uma Abordagem sobre as Metodologias de Pesquisa em Clima Organizacional

Oferecer ao estudante do curso de Especialização em Gestão de Pessoas por Competências, uma compreensão da importância da realização de levantamentos sistemáticos de informações diagnósticas que permitam o acompanhamento e ajustamento das diversas políticas e ações desenvolvidas no setor público (e também no setor privado).



PROGRAD
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

