



INSTITUTO DE ENGENHARIA NUCLEAR

RT-IEN- 39/2002

Clima Organizacional no IEN: indicador crucial para a excelência

por

**Gildasio Amado Filho
Isaac José Obadia
Marcelo Souza de Carvalho**

Setembro/2002

NOTA
ESTE RELATÓRIO É PARA USO EXCLUSIVO DO
INSTITUTO DE ENGENHARIA NUCLEAR

O direito a utilização de informações relacionadas ao trabalho de pesquisa realizado no IEN é limitado aos servidores da CNEN e pessoal de organizações associadas, nos limites dos termos contratuais que regem os respectivos convênios. O conteúdo dos relatórios não pode ser separado ou copiado sem autorização escrita do IEN



INSTITUTO DE ENGENHARIA NUCLEAR

Título: Clima Organizacional no IEN: indicador crucial para a excelência

Autor(es):

Gildasio Amado Filho
Isaac José Obadia
Marcelo Souza de Carvalho

e-mail:

gildasio@ien.gov.br
isaac@ien.gov.br
carvalho@ien.gov.br

Identificação:

RT – IEN – 39/02

Nº de páginas:

17

Tipo de Divulgação:

Irrestrita (X) Restrita ()

Divulgar para:

Localização:

\\IEN_NT\ISAAC\meus
documentos\RT IEN 2002\RT
IEN 39-02

Publicação externa associada (congresso/periódico):

Congresso da Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológica - ABIPTI 2002, de 22 a 24/05/2002, Curitiba – PR

Palavras chave:

Clima organizacional, cultura organizacional, satisfação do cliente interno

Resumo:

O processo de gestão organizacional que o Instituto de Engenharia Nuclear, IEN, adotou, a partir de 1999, destaca, em suas prioridades, a melhoria contínua na busca da excelência do desempenho da Instituição. O foco no desejo do cliente interno e a necessidade de mudar, ao invés de reagir às mudanças, passaram a exigir maiores atenções, implicando em uma real ampliação da eficiência interna. Em vista do aforismo "cliente satisfeito é atendido por funcionário satisfeito", a identificação do grau de satisfação da força de trabalho levou a realização de uma pesquisa sobre clima organizacional, PCO, como ponto de partida na elaboração de um plano de ação gerencial, objetivando elevar os índices das variáveis selecionadas como prioritárias na melhoria da satisfação dos servidores. O presente trabalho desenvolve todas as fases de uma PCO e estabelece uma metodologia de cálculo, explicitando índices por participantes e por afirmativas. A importância da PCO, como eficiente ferramenta gerencial, é tal que o IEN, no presente momento, incluiu o clima organizacional em seu painel de bordo.

Abstract:

The process of organizational management adopted by the Nuclear Engineering Institute, IEN, since 1999, focus the continuous improvement in the search for excellence of the institutional performance as a priority. The internal customer desire and the necessity of changes, instead of reactions against them, have started to require much attention, implying in a real increasing of the internal efficiency. In sight of the aphorism "satisfied customer is attended by satisfied employee", the assessment of the degree of satisfaction of the work force led to the accomplishment of a research on the organizational climate, ROC, as a starting point in the elaboration of a management action plan, aiming to raise the indexes of the selected variables related to the improvement of employees satisfaction. This work shows all the stages of the ROC and establishes a calculation methodology through formularies and affirmatives data. The real importance of the ROC as an efficient management tool for the Nuclear Engineering Institute is reflected by the inclusion of the global mean organizational climate index as an indicator in its balanced scorecard.

Emissão		Nome	Rubrica	Data
Data: 19/09/2002	Elaboração:	Gildasio Amado Filho		19/09/2002
Divisão: AGQ	Revisão:	Marcelo Souza de Carvalho		19/09/2002
Serviço: AGQ	Aprovação :	Isaac José Obadia		19/09/2002

Instituto de Engenharia Nuclear:

Via 5 s/n, Cidade Universitária, Ilha do Fundão, CEP 21945-970, CP 68.550, Rio de Janeiro – RJ - Brasil .

Tel.: 00 55 21 2209-8080

Internet: www.ien.gov.br

I – INTRODUÇÃO

A globalização da economia mundial tem sido responsável por profundas mudanças na gestão das organizações. As conseqüências mais imediatas dão conta de que o dinamismo da evolução científica e tecnológica e o acirramento da competitividade entre as empresas atingem níveis sem precedentes. Fronteiras mercadológicas, até então tidas como inexpugnáveis, vêm sendo varridas do mapa, da noite para o dia, e disputadas por uma desmedida concorrência que, se hoje tem um vencedor, nada garante que amanhã não tenha outro. A obsolescência de produtos tem exigido cada vez mais atenção das organizações, não sendo raro produtos ficarem obsoletos antes mesmo de saírem da prancheta de projeto (AMADO F., G., 2001).

Não foi à toa que a melhoria dos processos gerenciais tornou-se vital. As mudanças gerenciais com que as organizações se defrontam na adaptação aos novos paradigmas são consideráveis, pois, a grande maioria das providências reclamadas, praticamente, coloca-se em posição radicalmente oposta as que vinham sendo desenvolvidas. Questões como: a organização precisa ser transparente; o conhecimento do trabalhador é fundamental; o foco da organização é o desejo do cliente; a norma é mudar ao invés de reagir às mudanças, retratam o que há bem pouco tempo seriam afrontas ao bom senso gerencial. Hoje, no entanto, constituem alguns dos novos paradigmas mais contundentes nas gestões organizacionais (DRUCKER, P., 1999).

Dessa forma, o cenário atual que envolve as instituições de P&D tecnológico do país pode ser resumido na seguinte frase: “indivíduos, empresas e países precisam evoluir cada vez mais para manter-se no mesmo lugar” (LONGO, W. P., 2000).

Percebendo a necessidade de mudança imposta por este cenário, as instituições de P&D tecnológico do país, praticamente em sua totalidade, redirecionaram suas atenções para um processo de adaptação à dinâmica de seus contextos externos, bem como para a ampliação de suas eficiências internas, estas últimas obtidas por meio do estabelecimento de climas organizacionais que atendam satisfatoriamente as necessidades de suas forças de trabalho e que canalizem os comportamentos resultantes para os respectivos objetivos organizacionais.

A identificação do grau de satisfação da força de trabalho da instituição de P&D tecnológico adquire importância crucial, motivando a implementação de um programa de pesquisa de clima organizacional – PCO e o desenvolvimento do instrumento de pesquisa a ser utilizado neste programa.

Também se observa que, em continuidade natural a um ciclo do PDCA, a implementação de sugestões e orientações advindas da força de trabalho, em uma PCO, constitui uma forma de realimentar o processo de gestão institucional, indicando ações de melhoria para a organização.

A realização de uma PCO em uma instituição de pesquisa associada a ABIPTI, particularmente naquelas que participam do Projeto de Excelência na Pesquisa Tecnológica, contribui, em muito, para a operacionalidade dos Relatórios de Gestão dessas instituições. Estes relatórios, orientados para se guiarem pelos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, (FPNQ, 2002), vêem-se na contingência de atender ao prescrito no item “Qualidade de Vida”, do Critério “Pessoas”, o qual, entre outras recomendações, solicita que se informe como o clima organizacional é “mantido propício ao bem-estar, à satisfação e a motivação de pessoas”.

O presente trabalho preocupa-se em focalizar todas as fases de uma PCO, enfatizando uma metodologia de cálculo que explicita os índices obtidos quer por participante, quer por afirmativa e concentra atenção no caso do Instituto de Engenharia Nuclear – IEN, instituição que reconhece a PCO como eficiente ferramenta gerencial, a ponto de incluir o clima organizacional em seu painel de bordo.

II - DESENVOLVIMENTO

A necessidade de realização de uma pesquisa de clima organizacional passou a ser vista como efetiva ferramenta gerencial à medida que assumiu repercussão internacional o aforismo “cliente satisfeito é atendido por colaborador satisfeito”. A partir de então, ouvir a voz do cliente interno passou a ser de importância crucial.

II. 1 - OBJETIVO

O objetivo de uma PCO, basicamente, resume-se a dois aspectos: identificar os pontos fortes da organização, onde existe um certo nível de satisfação, e os pontos carentes de atendimento, onde as oportunidades de melhorias se fazem marcantes. A necessidade de quantificação dos índices de satisfação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria assume caráter fundamental em qualquer processo de medição, uma vez que, “o que não é medido não é gerenciado”, como salientam Kaplan e Norton, em seus trabalhos sobre o Balanced Scorecard. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Importante ter em mente a concepção de que uma pesquisa de clima organizacional não tem fim em si mesma: deve, obrigatoriamente, ser seguida da elaboração de um plano de ação gerencial, que focalize as oportunidades de melhorias, os procedimentos a serem deflagrados e estabeleça um cronograma para as diversas atuações, sem o quê o processo, como um todo, certamente, fica fadado ao insucesso e cai no descrédito geral. O reconhecimento público aos colaboradores que atuam nos setores que já alcançaram o nível de excelência constitui-se em fator que não deve ser relegado a um segundo plano, quando muito não seja, porque o colaborador que se sente reconhecido e estimulado esforça-se em manter elevados os padrões de desempenho, seguindo o caminho que o leva a atingir os almejados graus de excelência.

II.2 – CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O primeiro passo em qualquer trabalho no qual se pretenda atribuir cientificidade exige que se bem defina os conceitos empregados. Em uma pesquisa de clima organizacional, mister, portanto, que se apresente com clareza e objetividade a concepção do que se entende por “clima organizacional”.

A literatura é vasta, bem como as concepções dos estudiosos, cujas variações devem-se aos inúmeros contextos diferenciáveis e ao comportamento dinâmico do clima organizacional de uma organização em contínua evolução.

Inúmeras são as discussões sobre se o clima deve ser entendido como um atributo individual ou organizacional. Neste particular, os estudos mais recentes dão conta de que o clima tanto é um atributo do indivíduo como da organização. Em termos individuais, importante é como cada um percebe seu ambiente de trabalho, independente da visão de seus colegas.

Souza, (1981), renomada estudiosa da matéria, afirma que clima organizacional é a forma visível de manifestação da cultura. Litwin, (LITWIN, 1968), outro pesquisador internacional, cuja definição de clima conta com ampla aceitação e divulgação no meio especializado, expressa sua concepção de clima afirmando que:

“Clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta e indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

No presente trabalho, as referências a clima organizacional terão implícitas a concepção de Litwin.

II.3 – ETAPAS E FASES DE UMA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Barçante (BARÇANTE e CASTRO, 1995), que integra o grupo de pesquisadores cuja concepção de clima salienta o componente atmosfera ambiental, enfatiza serem quatro as etapas em uma PCO, divididas em fases, como indica a Figura 1.

Etapa	Fase
1 – PRELIMINAR (PLAN)	Formação do Grupo do Clima
	Escolha das dimensões e fatores
	Estabelecimento da metodologia de trabalho e definição dos índices
	Elaboração do formulário
	Comunicação prévia
2 – APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (DO)	Distribuição do formulário
	Coleta do formulário
3 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS (CHECK)	Tabulação
	Análise
	Divulgação
4 – DESDOBRAMENTOS (ACT)	Planos de ação gerencial

Figura 1 – Etapas de uma PCO, segundo Barçante

Sensibilidade inicial

A sensibilização para a realização da pesquisa, tanto entre os gerentes dos diversos níveis quanto entre os demais membros da força de trabalho, retrata o grau de prioridade concedido pela alta direção em internalizar e disseminar a importância da PCO, daí a liderança da organização promover intensa divulgação das ações deflagradas nesse sentido.

Grupo do Clima

A formação do grupo responsável pela condução dos trabalhos deve considerar os recursos humanos e materiais necessários para que os trabalhos pertinentes possam fluir naturalmente. Para a constituição do “Grupo do Clima” não há regras rígidas, variando de instituição para instituição, porém, recomenda-se à indicação de alguém responsável pela área de recursos humanos e, na medida do possível, profissionais das áreas de estatística e informática. Básico é que todos tenham em mente observar o comprometimento com o levantamento de informações, as quais tenham potencial para agregar valor ao integrarem a política de pessoal da organização.

Dimensões e fatores em uma PCO em instituição tecnológica de P&D

O formulário a ser elaborado deve conter proposições declarativas - afirmativas ou negativas – ao invés de questões interrogativas, atendendo a uma perspectiva menos inquisitiva e mais participativa dos colaboradores. A escolha dos indicadores do clima, por meio do estabelecimento das dimensões e fatores a serem empregados, constitui importante questão da fase preliminar, vez que uma escolha inadequada e dispersiva pouco ou nada contribuirá para agregar valor aos processos de melhoria das condições pesquisadas.

São inúmeras as indicações de dimensões e fatores que se encontra na numerosa literatura disponível. As orientações abrangem as mais inusitadas situações e os mais variados momentos. A título de ilustração, seguem duas indicações. A escala de Kolb (SANTOS, 1981) e a relação de Veras (1999): a primeira aponta sete dimensões: conformidade com as normas,

responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança; e a segunda engloba 13 fatores: imagem da organização, valores e crenças, planejamento, supervisão e gerência, comunicação, condições de trabalho, segurança, qualidade e satisfação dos clientes, políticas e normas, avaliação de desempenho, plano de carreira, remuneração e benefícios, motivação e reação à pesquisa.

Se a aplicação de uma PCO em uma organização industrial apresenta considerável grau de complexidade, o que, então, não dizer de sua realização em uma instituição tecnológica de P&D? A empreitada de realizar tal pesquisa em um instituto de P&D, no mínimo, é motivante. A riqueza de um ambiente de P&D para estudos sobre o clima organizacional, desde o final da década de 70, início da de 80, vem sendo sinalizada, inclusive, com a complementação de que “o alto grau de desafio inerente ao trabalho de P&D é um fator dificilmente encontrado em tal magnitude em outros contextos organizacionais”. (SBRAGIA, 1983).

Segundo Maslow, (CHIAVENATO, 2000) a hierarquia das necessidades humanas pode ser visualizada por meio de uma pirâmide, em cuja base encontram-se as necessidades fisiológicas (alimentação, repouso, abrigo e sexo), seguidas, em ordem, das necessidades de segurança (proteção contra: perigo, doença, desemprego e roubo), necessidades sociais (relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão e consideração), necessidades de estima (necessidades do ego: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança, status, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros), até o ápice da pirâmide onde se encontram as necessidades de auto-realização: autodesenvolvimento e auto-satisfação.

Considerando-se esta hierarquia ao se focalizar uma instituição tecnológica de P&D e, em que pese afirmativas a respeito das necessidades primeiras constarem em qualquer pesquisa sobre clima organizacional, a concentração de esforços, inegavelmente, deve ocorrer nas duas últimas necessidades: estima e auto-realização. Recomenda-se, inclusive, que esta conclusão constitua critério para estabelecimento das dimensões e respectivos fatores a comporem o conjunto das variáveis a serem pesquisadas.

Agregue-se a este critério a oportunidade e, principalmente, o momento por que passa a instituição, tem-se o conjunto básico que inclui as dimensões e os fatores a ser considerados. No entanto, nunca é demais lembrar que a objetividade na seleção das dimensões e fatores deve-se levar em consideração os interesses e possibilidades de ações diretas da direção da organização. Temas sem interesse momentâneo para a instituição ou aqueles cujas ações corretivas não sejam de sua competência nem sequer devem ser abordadas.

Como é fácil imaginar, procurar elaborar um conjunto de afirmativas a serem empregadas em qualquer caso, constitui prática desaconselhável, em face de impossibilidade de se adequar em um único modelo toda e qualquer situação. Cada caso deve ser tratado com especificidade própria, ainda que referentes à mesma instituição em épocas distintas.

Metodologia

A experiência tem mostrado que escalas de graus de satisfação, variando de muito insatisfeito até muito satisfeito, se contiverem muitas alternativas perdem eficiência, uma vez que se torna difícil estabelecer a diferença entre dois valores limites. Por outro lado, como alerta Barçante (BARÇANTE e CASTRO, 1995), no Brasil, em pesquisas com número ímpar de opções para resposta, tem sido comum a marcação do valor central, como vício de não comprometimento, o que impede a resposta agregar valor à pesquisa.

Conseqüentemente, a recomendação recai em quatro alternativas para marcação de resposta em cada uma das afirmativas, cuja classificação mais simples pode ser a indicada na Figura 2.

Classificação	Pontuação
Discordo totalmente	1 ponto
Discordo parcialmente	2 pontos
Concordo parcialmente	3 pontos
Concordo totalmente	4 pontos

Figura 2 – Classificação das opções em cada afirmativa
Índices de satisfação e seus cálculos

Dois são os índices de satisfação que se recomenda calcular: por participante e por afirmativa.

Com base na Figura 10, considerando N participantes e n afirmativas, o índice por participante é obtido segundo as linhas horizontais e o índice por afirmativa pelas colunas verticais, sendo X_j o número de respostas nulas ou em branco na $j^{ésima}$ afirmativa.

	A1	A2	...	An	Soma	{Soma/(4n)} 100%
Participante						
Participante 1						
Participante 2						
...
Participante N						
Conjunto	$\Sigma 1$	$\Sigma 2$...	Σn	-	-
{Conj/[4(N-X _j)]}100%						XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Figura 3 – Algoritmo para o cálculo dos índices por participante e por afirmativa

O índice de satisfação de um participante é definido pelo percentual do resultado da adição de todos os pontos atribuídos nas n afirmativas, dividido pelo total máximo de pontos que pode ser atribuído em todas as afirmativas. Esquemáticamente,

$$I_{P_i} = \left\{ \frac{1}{4n} \sum_{j=1}^n A_j \right\} 100 \% \quad \text{para } \begin{cases} i = 1, 2, \dots, N \\ j = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (1)$$

onde $\begin{cases} P_i \text{ é o } i^{ésimo} \text{ participante} \\ A_j \text{ é a } j^{ésima} \text{ afirmativa} \end{cases}$

Conseqüentemente, a média aritmética dos índices de todos os N participantes indica o índice de satisfação do clima organizacional, segundo este critério dos participantes. Esquemáticamente,

$$I_P = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N I_{P_i} \quad (2)$$

O índice de satisfação de uma afirmativa é definido pelo percentual do resultado da adição dos pontos atribuídos por todos os participantes que não anularam ou responderam em branco, dividido pela quantidade máxima de pontos que estes participantes podem atribuir. Esquemáticamente,

$$I_{A_j} = \left\{ \frac{1}{4(N - X_j)} \right\} \sum_{k=1}^{N-X_j} P_{jk} \quad \text{para } j = 1, 2, \dots, n$$

onde X_j é o n.º de respostas nulas ou em branco
na $j^{\text{ésima}}$ afirmativa

(3)

Analogamente ao caso dos participantes, a média aritmética dos índices de todas as n afirmativas indica o índice de satisfação do clima organizacional, segundo o critério das afirmativas. Esquemáticamente,

$$I_A = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n I_{A_j}$$
(4)

Como se pode ver, o índice por participante considera todas as afirmativas, inclusive as anuladas e em branco, enquanto que o índice por afirmativa considera, apenas, as que não são anuladas nem que ficam em branco.

A razão está em suas concepções. Para o índice por participante, uma resposta em branco ou anulada retrata a cultura local e, portanto, sua quantidade deva ser computada. Já para o índice por afirmativa o interesse concentra-se na gestão e, conseqüentemente, respostas anuladas e em branco não agregam valor algum devendo, daí não serem computadas.

Também se observa que estes dois índices, I_A e I_P , não necessariamente apresentam valores iguais. De fato, é comum o de participação assumir valor menor do que o de afirmativa, uma vez que como o de afirmativa pode ser dividido por um denominador menor, sua fração, nestes casos, resulta ser maior.

A diferença entre estes dois índices: por afirmativa – I_A – e por participante – I_P – nessa ordem, isto é:

$$D = I_A - I_P$$
(5)

tem uma propriedade singular: variar na razão inversa do índice de participantes.

Constata-se que à medida que o número de afirmativas em branco ou anuladas aumenta, diminui o valor do índice de participantes, razão, inclusive, de este índice ser, também, denominado de índice de participação dos colaboradores. Assim, quanto maior o valor de D menor o índice de participação.

Elaboração do formulário e acréscimo de uma questão aberta

A elaboração do formulário, praticamente, se consubstancia após a deliberação de quais as dimensões e fatores que serão pesquisados. Como salientado, o formulário deva ser elaborado com proposições declarativas - afirmativas ou negativas – ao invés de questões interrogativas, atendendo a uma perspectiva menos inquisitiva e mais participativa dos colaboradores.

As proposições na forma negativa normalmente são inseridas no formulário com a finalidade de ratificar informações obtidas em afirmativas anteriores. Apresentam vantagens e

desvantagens. Como vantagem à imbuída no propósito de ratificar informação anterior; como desvantagem à possibilidade de desagradar o participante com repetições nada construtivas.

Ao final do formulário, tem sido de bom alvitre, dispor de um espaço para o participante que desejar complementar o que quer que seja se sinta à vontade para fazê-lo. A experiência tem revelado que esta prática muito tem contribuído para agregar valor aos processos referentes a ouvir a voz do cliente interno.

Comunicação prévia

Conforme alerta Barçante (1995), este é o item de maior impacto junto à comunidade a ser pesquisada. Fundamental que a alta direção ao se manifestar transmita a imagem da existência de credibilidade e confiança no trabalho de pesquisa.

A alta direção deve deixar claro que a pesquisa destina-se a todos os colaboradores e que o objetivo é ouvir o que eles têm a dizer – ouvir a voz do cliente interno. Linguagem clara, concisa, de fácil entendimento e acessível a todos os participantes gozam da propriedade de aumentar a confiança de todos nas informações recebidas.

Distribuição e coleta do formulário

O processo de distribuição dos formulários pode ser feito por mala-direta ou pelo preenchimento por grupos de vários participantes, misturando os formulários recebidos, a fim de assegurar o anonimato.

É de todo desaconselhável o emprego do entrevistador, pois, tem sido comprovado que esta prática cria inibições.

A coleta dos formulários deve observar o maior cuidado a fim de preservar o anonimato dos formulários preenchidos e a imagem de confiança quanto aos formulários não serão identificados.

Tabulação com a devida confiabilidade dos dados de entrada

Falhas na transcrição dos dados dos questionários preenchidos pelos participantes tem comprometido alguns trabalhos. Esta, inclusive, foi uma das razões responsáveis pela promoção de processos informatizados para viabilizar que as declarações prestadas fossem diretamente registradas, sem necessidade de intermediação manual.

Quando esta tecnologia, por qualquer motivo, for indisponível, a transcrição dos dados deve ser feita por duas equipes independentes de operadores, objetivando a comparação dos resultados dos dois trabalhos. Onde os mesmos não coincidirem, levantamentos complementares devem ser realizados até que as divergências sejam devidamente identificadas e corrigidas. Dessa forma, diminui-se, enormemente a probabilidade de digitação de dados de entrada contendo erros de informação.

Classificação dos índices

Por mais que se almeje trabalhar com a objetividade numérica, uma classificação nominal ainda tem muito espaço de aceitação. Dentro deste espírito, após consultar diversas fontes, optou-se por considerar como adequada à classificação dos índices constante na Figura 4.

A divulgação dos resultados dos levantamentos realizada deve ser feita pelo maior número possível de meios, a começar por uma apresentação oficial da alta direção a todos os colaboradores. Divulgações pela Intranet, quadros-de-avisos, informativos internos, etc. devem se seguir, ocupando os espaços da instituição destinados aos grandes eventos.

Índice	Classificação
I > 85%	Muito Bom
75 % < I ≤ 85 %	Bom
65 % < I ≤ 75 %	Satisfatório
50 % < I ≤ 65 %	Regular
I ≤ 50 %	Insatisfatório

Figura 4 – Classificação dos índices percentuais
Divulgação

IV - Plano de Ação Gerencial – PAG

Como enfatizado inicialmente, uma pesquisa de clima organizacional não tem fim em si mesma, devendo, obrigatoriamente, ser seguida da elaboração de um plano de ação gerencial, o qual saliente as oportunidades de melhorias, os procedimentos a serem deflagrados e se estabeleça um cronograma para as diversas atuações, pois, caso contrário, o processo, certamente, fica fadado ao insucesso e ao descrédito geral.

V - O caso Instituto de Engenharia Nuclear - IEN

Foi em 1999 que o Instituto de Engenharia Nuclear - IEN deu início à substituição de seu antigo sistema gerencial pela adoção de um modelo de gestão profissional comprometido com a melhoria contínua do desempenho do Instituto, na busca da excelência de suas atividades. Logo se descortinou que um elemento vital no processo de gestão de mudanças reside na compreensão e no diagnóstico do clima organizacional existente.

O caráter da pesquisa desenvolvida foi, fundamentalmente, exploratório, com o objetivo de obter dados que melhor permitam o conhecimento de como a realidade do IEN é percebida por seus colaboradores. Numa etapa posterior, já se tinha previsto a deflagração de ações que contribuam para elevar o nível do clima no IEN, fortalecendo assim as condições organizacionais identificadas, no sentido de se avançar rumo ao alcance da VISÃO 2005.

A recente pesquisa de clima organizacional realizada no IEN teve ênfase nas dimensões: gestão organizacional, desenvolvimento das pessoas e satisfação no trabalho, as quais, por sua vez, foram segmentadas em um total de 10 fatores organizacionais, como mostra a Figura 5.

DIMENSÃO	FATORES
D1 GESTÃO ORGANIZACIONAL (25)	F1 – MISSÃO E VISÃO 2005 (4)
	F2 – VALORES (14)
	Aspectos gerais (2)
	Responsabilidade Social (1)
	Ética (1)
	Cultura de Segurança (2)
	Profissionalismo (4)
	Valorização Humana (2)
	Inovação (2)
	F3 – Gestão pelos Critérios de Excelência do PNQ (5)
F4 – Reação à Pesquisa (2)	
D2 - DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS (7)	F5 – Treinamento (2)
	F6 – Oportunidade de Crescimento (5)
D3	F7 – Relacionamento Pessoal (3)
SATISFAÇÃO NO TRABALHO (16)	F8 – Ambiente de Trabalho (6)
	F9 – Condições Ergonômicas no Trabalho (3)
	F10 – Reconhecimento pelo Desempenho (4)

Figura 5 – Dimensões e fatores na PCO, com n^o de afirmativas entre parênteses.

Foram 48 afirmativas, como consta do formulário distribuído aos participantes (Anexo I), e 202 servidores participantes, representando 71,9 % do total de servidores.

Resultados globais da PCO no IEN

Os índices por participante e por afirmativa foram, respectivamente 71,3 % e 72,4 %, ambos classificados com satisfatórios. A diferença, D, entre eles assumiu o valor de 1,1 %. A Figura 7 retrata a distribuição do índice do clima organizacional no IEN, por participantes.

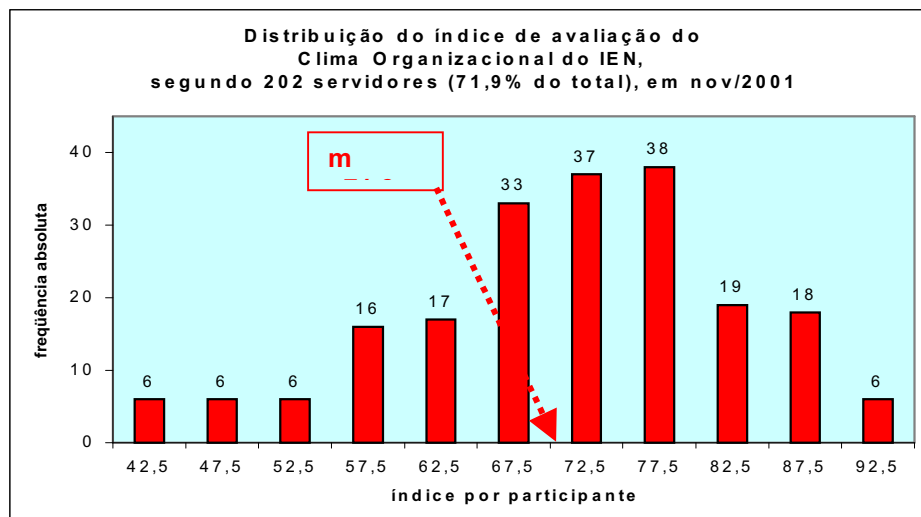


Figura 7 – Distribuição do índice de participação na PCO do IEN, em nov/2001

A Figura 8 indica-se a os índices do clima e de suas dimensões, por participantes.

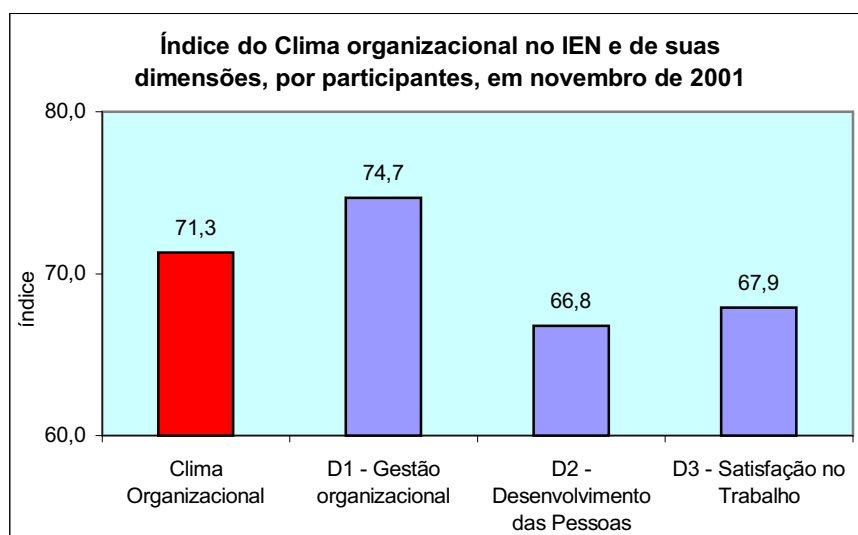


Figura 8 – Índice do clima e de suas dimensões, por participante, no IEN, em novembro de 2001

Comparação entre os resultados por participante e por afirmativa

Os índices por participante e por afirmativa, referentes às diversas dimensões e fatores e respectivas classificações que foram encontrados são indicados na Figura 9.

Especificação (n° de afirmativas)	Índice por Participante		Índice por Afirmativa	
	%	classificação	%	Classificação
CLIMA ORGANIZACIONAL (48)	71,3	SATISFATÓRIO	72,4	SATISFATÓRIO
Dimensão 1 – Gestão Organizacional (25)	74,7	SATISFATÓRIO	76,1	BOM
F1 – Missão e Visão 2005 (4)	75,3	BOM	76,2	BOM
F2 – Valores ((14)	76,1	BOM	77,5	BOM
Aspectos Gerais (2)	72,0	SATISFATÓRIO	74,1	SATISFATÓRIO
Responsabilidade Social (1)	76,5	BOM	78,8	BOM
Ética (1)	75,2	BOM	75,6	BOM
Cultura de Segurança (2)	86,4	MUITO BOM	88,0	MUITO BOM
Profissionalismo (4)	77,9	BOM	79,0	BOM
Valorização Humana (2)	69,7	SATISFATÓRIO	71,3	SATISFATÓRIO
Inovação (2)	72,4	SATISFATÓRIO	74,1	SATISFATÓRIO
F3 – Gestão p/Crit. de Excel. do PNQ (5)	68,8	SATISFATÓRIO	70,3	SATISFATÓRIO
F4 – Reação à Pesquisa (2)	79,0	BOM	79,6	BOM
Dimensão 2 – Desenvol. das Pessoas (7)	66,8	SATISFATÓRIO	67,3	SATISFATÓRIO
F5 – Treinamento (2)	67,3	SATISFATÓRIO	68,2	SATISFATÓRIO
F6 – Oportunidade de Crescimento (5)	66,6	SATISFATÓRIO	67,0	SATISFATÓRIO
Dimensão 3 – Satisfação no Trabalho (16)	67,9	SATISFATÓRIO	68,9	SATISFATÓRIO
F7 – Relacionamento Pessoal (3)	88,7	MUITO BOM	89,7	MUITO BOM
F8 – Ambiente de Trabalho (6)	60,5	REGULAR	61,6	REGULAR
F9 – Cond. Ergonôm. no Trabalho (3)	62,8	REGULAR	63,7	REGULAR
F10 – Reconhec. P/ Desempenho (4)	67,3	SATISFATÓRIO	68,1	SATISFATÓRIO

Figura 9 – Índices por participante e por afirmativa e suas respectivas classificações

Com base nos dados constantes da Figura 9, observa-se que, somente quanto à dimensão “Gestão Organizacional” houve variação na classificação: de “satisfatório”, no índice por participante, para “bom”, no índice por afirmativa.

Levantamento por afirmativa

Em todas as 48 afirmativas, levantou-se as freqüências das quatro determinações, locando-se os resultados em gráfico específico, como indicado no Anexo II. Em cada título, foi indicado o número de efetivos servidores computados como participantes. Um exemplo do resultado desse trabalho consta na Figura 10, que apresenta o gráfico correspondente à afirmativa 43.

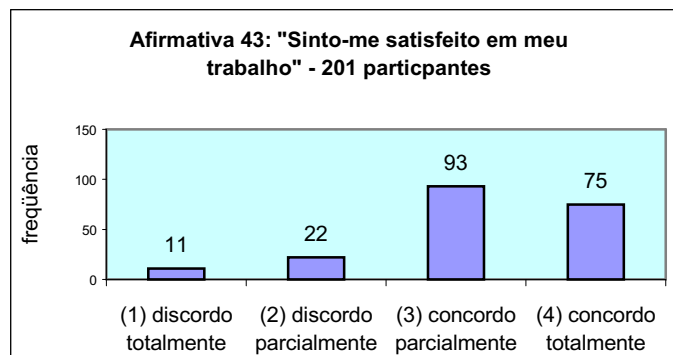


Figura 10 – Gráfico da distribuição de freqüência das opções de respostas na afirmativa 43.

Questões abertas

Dos 202 participantes da PCO, 62 deles, representando 31 %, utilizaram-se do espaço disponibilizado para uma questão em aberto, a fim de complementar informação pertinente à pesquisa. A relação das questões sugeridas consta no Anexo III.

Após analisar, agrupar as idênticas e assemelhadas e depurar o resultado, chegou-se a 18 necessidades, classificadas em três grupos, cada um com seis necessidades:

- 1 – Demandas de atuação da alta direção,
- 2 – Demandas de gestão administrativa e
- 3 – Demandas de integração no IEN.

No que se segue, apresenta-se um exemplo das questões informadas pelos participantes em cada uma destas três demandas.

Na demanda de atuação da alta direção:

Implementar reuniões mensais nas divisões para discutir e solucionar problemas, valorizando a opinião de todos os profissionais, no atendimento das necessidades gerais do IEN.

Na demanda de gestão administrativa:

Modernizar as áreas de apoio técnico e administrativo, valorizar o programa de treinamento para todos os servidores, incentivar a cultura de segurança, institucionalizar reuniões periódicas, melhorar a divulgação dos eventos e motivar os servidores, organizando o IEN por meio de burocratização branda e inteligente.

Na demandas de integração na instituição:

Melhorar a integração nas atividades do Instituto, através de suas divisões, estimulando o trabalho em equipe e apoiando os servidores que se dedicam ao IEN,

4 – Plano de Ação Gerencial no IEN

No Encontro com os Servidores, realizado no Auditório do Instituto, em 19 de abril de 2002, a Coordenação Geral do IEN apresentou os resultados da Pesquisa do Clima Organizacional do IEN, detalhando uma série de informações e respondendo a inúmeras perguntas de esclarecimento. Também divulgou que o relatório final da PCO, com todos os seus anexos, seria disponibilizado na Intranet.

Conforme informou o Superintendente, a volumosa quantidade de informações constantes no relatório da PCO está sendo analisada pela alta direção, cujos trabalhos estão previstos para serem concluídos ainda no mês de maio. As bases dessas análises estão e levando em conta a

relação das afirmativas apresentadas em ordem decrescente dos índices obtidos, como reproduzido a seguir.

Relação das afirmativas por classificação e em ordem decrescente dos índices:

MUITO BOM: I □ 85%

Nº da afirm.	Afirmativa (nº de participantes)	Dim.	Fat.	Índ.
13	Minha relação pessoal com meu chefe imediato é de cordialidade e respeito mútuo (202).	3	7	92,0
21	Tenho bom relacionamento pessoal com meus colegas de trabalho (197).	3	7	91,5
22	Considero-me responsável pela minha segurança e de meus colegas de trabalho (197).	1	2	90,1
35	Sinto-me comprometido com as metas a serem alcançadas pelo meu setor de trabalho (198).	1	2	87,0
4	Sinto-me integrado em meu setor de trabalho (200).	3	7	85,8
30	Reconheço que posso contribuir para o aprimoramento da cultura de segurança do IEN (200).	1	2	85,8

BOM: 75% < I □ 85%

Nº da afirm.	Afirmativa (nº de participantes)	Dim.	Fat.	Índ.
27	Em meu setor de trabalho tenho liberdade para expressar meus pensamentos (201).	1	2	83,7
15	Reconheço a importância da utilização das normas de qualidade nas atividades do IEN ((197).	1	2	83,6
24	Muitas ações de melhoria podem ser deflagradas após a realização da pesquisa de clima organizacional (201).	1	4	82,0
34	Estou convencido da importância de contribuir com o processo de gestão pela qualidade do IEN (198).	1	3	81,7
45	Minhas atividades estão alinhadas com a MISSÃO do IEN (198).	1	1	81,7
12	Tenho liberdade para apontar os problemas relacionados ao meu trabalho (202).	1	2	79,1
43	Sinto-me satisfeito em meu trabalho (201).	3	10	78,9
18	As atividades do Instituto são orientadas para trazer benefícios à sociedade (196).	1	2	78,8
5	Reconheço que a postura inovadora contribui para o alcance da VISÃO 2005 (199).	1	2	77,6
29	A realização da presente pesquisa aponta para o desenvolvimento de uma cultura gerencial participativa (200).	1	4	77,3
41	Eu me identifico com os VALORES do IEN (198).	1	2	77,1
6	No meu setor, tenho liberdade para propor o treinamento necessário à execução de minhas atividades (199).	2	5	76,3
42	No meu setor, a colaboração entre as pessoas é uma realidade (200).	3	8	76,3
47	No meu setor, o comportamento ético é uma realidade (201).	1	2	75,6
7	Estou convencido das necessidades de implantação do processo de gestão pela qualidade no IEN (200).	1	3	75,5
31	Há uma preocupação da alta direção para que todos os setores alinhem seus processos com a missão e a visão 2005 (200).	1	1	75,5

SATISFATÓRIO: 65% < I □ 75%

Nº da afirm.	Afirmativa (nº de participantes)	Dim.	Fat.	Índ.
9	Considero que minha chefia imediata contribuiu para o meu desenvolvimento profissional (200).	2	6	74,3
1	Percebo com clareza minha contribuição para a VISÃO do IEN (200).	1	1	73,9
48	Estou familiarizado com a MISSÃO e a VISÃO 2005 do Instituto (200).	1	1	73,9
40	Meu desempenho é avaliado de forma justa e transparente (199).	3	10	73,0
19	No meu setor, sou estimulado a adotar uma postura ética e inovadora (201).	1	2	70,5
26	Participo das discussões sobre as linhas de atividades em meu setor de trabalho (202).	2	6	69,9
23	Os equipamentos que utilizo para executar minhas tarefas são adequados (197).	3	9	69,3
44	A realização de forma regular da avaliação contribui para melhorar meu desempenho (200).	3	10	69,3
33	A adoção da gestão pela qualidade, segundo s critérios de excelência do PNQ, tem proporcionado melhorias no desempenho do Instituto (196).	1	3	69,0
28	No meu setor, somos incentivados a participar das oportunidades de crescimento oferecidas pelo IEN (201).	2	6	68,3
17	Estou familiarizado com os valores do IEN (195).	1	2	67,8
32	A alta direção se empenha em buscar oportunidades futuras para o IEN (200).	2	6	66,8
3	No IEN, as atividades são executadas com seriedade, dedicação e de forma profissional (200).	1	2	66,5
16	A alta direção está comprometida com o processo de gestão pela qualidade no IEN (196).	1	3	66,3
38	O IEN divulga regularmente as informações e os fatos relativos ao Instituto (197).	3	8	66,1

REGULAR: 50 % < I □ 65%

Nº da afirm.	Afirmativa (nº de participantes)	Dim.	Fat.	Índ.
39	Em minhas atividades, não sou submetido a condições de stress por alta carga de trabalho (198).	3	9	64,8
10	No meu setor, as necessidades de treinamento são atendidas (200).	2	5	60,1
2	O IEN reconhece em seus servidores seu maior valor (200).	1	2	58,9
37	A alta direção do IEN vem se esforçando em ter cada servidor como um parceiro (198).	1	3	58,8
8	Disponho dos recursos e meios necessários para realizar meu trabalho em tempo hábil (202).	3	8	58,0
14	Os processo técnico e apoio administrativo do IEN satisfazem as necessidades dos processos finalísticos (202).	3	8	57,8
46	A sala onde trabalho apresenta boas condições de iluminação, ventilação, espaço e nível de ruído e dispõe de boas acomodações (200).	3	9	57,1
25	Os serviços de manutenção do IEN satisfazem as necessidades do Instituto (201).	3	8	56,4
11	O IEN oferece diversas oportunidades para meu	2	6	55,9

	crescimento profissional, intelectual e pessoal (202).			
20	Existe um clima de cooperação entre os diversos setores do IEN (201).	3	8	55,5
36	O IEN demonstra reconhecimento pelos servidores que apresentam bom desempenho em suas atividades (198).	3	10	51,1

VI – CONCLUSÕES

As inúmeras oportunidades de melhoria apontadas, por si só, justificam a pesquisa. Em que pese o estágio inicial em que se encontra o desenvolvimento dos trabalhos, são muitas as conclusões obtidas, as quais são apresentadas, a seguir, subdividas em três grupos:

A) Quanto ao emprego de uma PCO

A realização de uma pesquisa de clima organizacional no IEN foi de grande proveito. De uma maneira geral, quatro aspectos destacaram-se:

- 1 - A Pesquisa de Clima Organizacional vêm sendo motivo de investigação em número crescente de instituições de P&D, que buscam elucidar conceitos e obter resultados específicos, como apontam Sbragia, Souza e Veras,
- 2 - A crescente possibilidade de escolha entre um número cada vez maior de propostas de modelos, dimensões e fatores, aliada a ininterrupta sucessão de momentos por que passam as instituições de P & D tem contribuído para a PCO assumir importância crescente como ferramenta gerencial,
- 3 - Trabalhar com proposições declarativas – afirmativas ou negativas - e não com questões interrogativas foi bem aceito pelos colaboradores que demonstraram naturalidade na participação dedicada,
- 4 - O modelo desenvolvido no IEN, para comparar índices por participantes com índices por afirmativa, em muito facilitou os estudos analíticos e contribuiu para a compreensão e clareza das distinções entre os resultados alcançados,

B) Quanto aos resultados da pesquisa:

- 1 - Marcante o elevado índice de participação dos servidores: 202, representando 71,9% do total existente,
- 2 - Diminuta a diferença – $D = 1,1\%$ - entre os índices por participante, I_p , e por afirmativa, I_A , indicando interesse e dedicação dos servidores em todos os aspectos da pesquisa. Observa-se que, a exceção da dimensão “gestão organizacional”, as duas outras dimensões e todos os dez fatores e os seis valores do Instituto mantiveram suas classificações quando medidos, quer pelo índice por participante, quer pelo índice por afirmativa,
- 3 - Significativo valor - 71,3 % - para o índice geral de satisfação por participante obtido com o clima organizacional do IEN, principalmente por se tratar da primeira pesquisa realizada no Instituto,
- 4 - Diversos índices alcançaram elevados valores, com destaque para o fator relacionamento pessoal - 88,7 % - e para o valor cultura de segurança – 86,4 % - como se pode ver na Figura 9 (página 10),
- 5 - Entre as dimensões, fatores e valores, apenas dois deles – os fatores: ambiente de trabalho e condições ergonômicas no trabalho obtiveram classificação “regular”,
- 6 - 31 % dos participantes, em um total de 62 servidores, dedicaram-se a escrever sugestões e propostas, utilizando o espaço da questão aberta,

C) Quanto ao Plano de Ação Gerencial

- 1 - Conforme o Superintendente anunciou no Encontro com os Servidores, em 19 de abril, o Plano de Ação Gerencial está em fase de análise pela alta

direção, devendo ser concluído em maio, quando as ações a serem deflagradas serão amplamente divulgadas. Adiantou, no entanto, que encaminhará à alta direção, como proposta a ser inserida no Plano de Ação Gerencial em elaboração, a elevação dos índices constantes na relação das onze questões que apresentaram os menores índices de satisfação, uma vez que entende que a elevação desses índices corrobora um programa de trabalho integrado e comprometido com a melhoria contínua do desempenho do Instituto, em seu caminho para a excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMADO F., G. – O sistema de gestão estratégica *balanced scorecard* em uma instituição de pesquisa tecnológica pública: estudo do caso Instituto de Engenharia Nuclear. Monografia (Pós-graduação em Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2001.
- BARÇANTE, L. C e CASTRO, G. C, de – Ouvindo a voz do cliente interno *Qualitymark* Editora, Rio de Janeiro, 1995.
- CASTRO, N. M. B. F. – Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico. Editora *Stiliano*, 1ª. edição, Lorena, São Paulo, 1999.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da Administração. Editora *Campus*, Rio de Janeiro, 2000.
- DRUCKER, P. Management challenges for the 21st century, 1999. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. – Desafios gerenciais para o século XXI. Editora *Pioneira*, São Paulo, 1999.
- FNPQ – Critérios de Excelência: o estado da arte e da gestão estratégica para a excelência do desempenho. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FNPQ, São Paulo, 2002.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. – The balanced scorecard. Harvard Business School Press, 1996, Boston, Massachusetts. Traduzido por Frazão Filho, L. E. T. - A estratégia em ação. Editora *Campus*, 4ª. edição, Rio de Janeiro, 1997.
- LITWIN, G. H e STRINGER, R. A. Jr. – Motivation and organizational climate. Division of Research Harvard Business School, Boston, 1968.
- LONGO, W. P. – A visão internacional e o papel dos institutos de pesquisa. Congresso da ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica, Fortaleza, Ceará, 2000.
- SBRAGIA, R. – Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2): 30-39, São Paulo, 1983.
- SOUZA, E. L. P. – Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. *Revista de Administração Pública*, 15 (4): 89-98, Rio de Janeiro, 1981.
- VERAS, R. da A. – Times de qualidade aplicados à gestão pela qualidade total *LATEC/UFF*, Niterói, 1999.