

***PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: FERRAMENTA DE MODELO DE
GESTÃO NA PROMOÇÃO DE MELHORIAS CONTÍNUAS NO AMBIENTE
INSTITUCIONAL FINANCEIRO
ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY: MANAGEMENT MODEL TOOL ON
CONTINUOUS IMPROVEMENT PROMOTION IN FINANTIAL
INSTITUTIONAL ENVIRONMENT***

Recebido: 30/11/2015 – Aprovado: 14/04/2016 – Publicado: 27/06/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

*Alex Amancio da Silva*¹

Mestrando em Administração - Governança Corporativa
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
alex.amancio479@hotmail.com

Maria do Carmo Oliveira oliveira.

Professora Doutora do Mestrado em Administração
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
mdcarmo@gmail.com

Alessandro Marco Rosini

Professor Doutor do Mestrado em Administração
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
alessandro.rosini@fmu.br

Gislaine Souza dos Santos Amancio da Silva

Mestrando em Administração - Governança Corporativa
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
gsilvamancio@hotmail.com

RESUMO

A pesquisa de clima organizacional tem sido uma ferramenta importante no mundo corporativo, modo pelo qual as instituições podem avaliar e apurar por meio dos resultados obtidos, o grau de satisfação de seus colaboradores e buscar por meio de plano de ação, alcançar melhores resultados tanto em desempenho quanto em produção. Através de uma investigação empírica, de linha de pesquisa qualitativa exploratória, com coleta de dados secundários, verificou-se que a implementação da pesquisa de clima organizacional, “Fale Francamente” do banco Itaú Unibanco, possibilitou analisar dados e efetuar um plano de

¹ Autor para correspondência: Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Endereço: Avenida Vicente Machado, 729, São Paulo, SP, Brasil – CEP: 01503-001.

ação eficaz almejando melhorias contínuas no ambiente organizacional, servindo como modelo de gestão de pessoas. Os resultados obtidos foram favoráveis no período compreendido do ano de 2012 a 2014, com elevação do grau de satisfação em quatro 4%, e mantida ótima aderência dos funcionários em responder as perguntas, chegando a atingir 90% o número de colaboradores.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Gestão de Pessoas; Pesquisa de Clima Organizacional.

ABSTRACT

The organizational climate survey has been an important tool in the corporate world, the way in which the institutions can assess and ascertain through the results, the degree of satisfaction of its employees and look through plan of action, achieve better results in both performance and production. Through an empirical research, exploratory qualitative research, with collection of secondary data, it was found that the implementation of the organizational climate survey, "Speak Frankly" from Itaú Unibanco, it could analyze data and make a plan of effective action aiming at continuous improvement in the organizational environment, serving as personnel management model. The results were favorable in the period from year 2012 to 2014 with an increase of the degree of satisfaction in four 4% and maintained excellent adherence to answer questions reaching 90% the number of employees.

Keywords: Corporate Governance; People management; Organizational weather research.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento para as empresas avaliarem seu momento atual e a percepção de seus colaboradores. A pesquisa vem tomando uma importância significativa no cenário de negócios, haja vista que o resultado das organizações inferir através das melhorias continua no desempenho e na produtividade deste clima.

Este relato técnico descreve a utilização de pesquisa de clima organizacional utilizado em uma grande instituição financeira privada Itaú Unibanco que é fruto da unificação das instituições financeiras privadas consideradas grandes Itaú e Unibanco.

O problema abordado na pesquisa é analisar se a utilização da ferramenta “Fale Francamente”, promove melhorias contínuas no ambiente organizacional. Nesse sentido verificou-se que a instituição tem preocupação em apurar através deste instrumento os resultados com a finalidade de melhorar seus resultados tendo como pressuposto a melhora contínua de desempenho e produtividade apoiada no clima organizacional.

A proposição é que utilização da ferramenta “Fale Francamente”, como modelo de gestão do clima promove melhorias continua no ambiente organizacional, visto que, as organizações estão cada dia mais preocupadas em investir no capital humano.

Visa o presente estudo contribuir para o conhecimento de como pode se melhorar continuamente o ambiente de organizacional, com a utilização da ferramenta de pesquisa voluntária, com os colaboradores, para gestão do clima, na qual o estudo será abordado e compreendido do banco Itaú Unibanco.

Na fundamentação teórica foi discorrido: sobre administração com ênfase em governança corporativa no quesito de sustentabilidade social, a utilização do modelo de gestão de recursos humanos, foco em capital humano e os modelos de gestão do clima organizacional; A ferramenta de pesquisa “Fale Francamente”, para que serve e quais as vantagens e seus métodos de utilização; Planos de ação desenhados, a escolha dos guardiões, periodicidade e responsabilidade de cada membro; Desafios para analisar e avaliar que os resultados precisam ser contínuos e quais serão os próximos desafios.

O trabalho em questão trata-se de uma investigação empírica, de linha de pesquisa qualitativa exploratória, com coleta de dados secundários.

Este trabalho será apresentado com introdução, referencial teórico, metodologia da produção técnica, contexto do estudo de caso projeto e mecanismos adotados, apurando resultados obtidos e análise e finalizando com considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de clima organizacional tem sido definido desde a década de 60. Dentre os primeiros autores que estudaram o construto, estão Forehand e Von Haller (1964) que afirmaram que conjunto de características, que ao longo do tempo, descreve e distingue as organizações influenciam no comportamento das pessoas que nelas trabalham.

James e Jones (1974) afirmam que o clima psicológico refere-se aos significados que as pessoas atribuem aos seus trabalhos, colegas de trabalho, líderes, pagamento, expectativas de desempenho, oportunidades de promoção, igualdade no tratamento, dentre outros.

O que se busca na pesquisa é a contribuição que a Governança Corporativa pode dar, através da sustentabilidade social, mais precisamente de seus *stakeholders* colaboradores, visando a criação e fortalecimento de condições aprimoradas para o seu desenvolvimento e o de suas subsidiárias (Fontes Filho 2004).

Jacometti (2012) diz que os princípios de governança corporativa em organizações brasileiras têm um processo difícil de assimilação, por causa das barreiras culturais que geram irracionalidades. Desta forma, a análise é realizada a partir da perspectiva weberiana a partir de dados secundários obtidos sobre casos recentes. A não utilização racional das boas práticas de governança podem resultar em prejuízos e em falências de algumas corporações ao longo do tempo.

Dessa maneira, o tema administração cultura organizacional é abordado por muitos pesquisadores em administração mediante estudos comparativos, esquemas

classificatórios e metodologias de intervenção e mudança, neste estudo a principal abordagem será com ênfase em pessoas, capital humano.

Segundo Bohlander (2003) viabilizar estudo contínuo que localizam através de foco nas necessidades para desenvolver força de trabalho com qualificação e flexibilidade, competitiva faz-se necessária no século XXI. O desenvolvimento do capital humano tornando-o global e juntamente a implementação de novas tecnologias, inovações gerenciais, com reação ao mercado e contenção dos recursos.

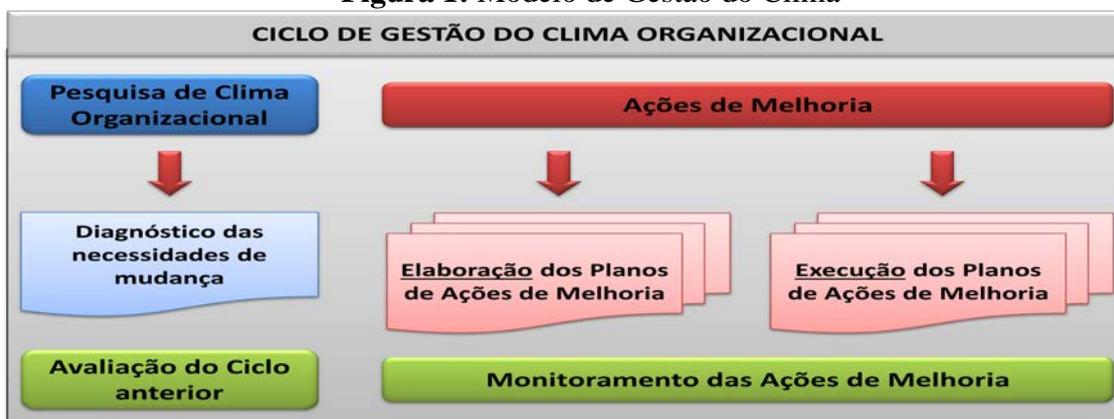
O valor intangível do conhecimento, das habilidades e capacidades da empresa é traduzido no capital humano. Não pode ser gerido como cargos, produtos e tecnologias, pois são inerentes aos colaboradores. (Sherman & Snell, 2003).

James e Jones (1974) as pessoas têm perspectivas dentro do conjunto de seu ambiente de trabalho que colaboram para o seu desenvolvimento pessoal e funcional que estão atreladas as considerações relevantes psíquicas, fazendo com que reflitam no seu desempenho e produção.

Lacombe (2005) afirma que o clima, reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa. E que se vincula, a motivação, a identificação com a empresa, ao interesse no trabalho, a integração da equipe e outras variáveis. No entendimento do Tribunal de Contas da União [TCU] (2015):

As vantagens são conduzir ao alto desempenho organizacional e pessoal sustentável, interliga sistemicamente outras ações de gestão de pessoas, cria e mantém canal de comunicação com os servidores, alimenta o sistema de planejamento e gestão, auxilia a administração em reflexões internas e na própria avaliação institucional para a tomada de decisões prospectivas, oferece subsídio para a tomada de decisão gerencial, os ciclos de Gestão do Clima permitem observar erros e acertos na condução dos processos e atividades e gera indicadores fundamentais para o Planejamento Estratégico do Tribunal (TCU, 2015).

Figura 1: Modelo de Gestão do Clima



Fonte: TCU – Tribunal de Contas da União, 2015.

A figura 1 trata de modelo de gestão do TCU – Tribunal de Contas da União, na qual mostra o ciclo de utilização que consiste em não apenas coletar os dados e apresentar análises e sugestões, mas conscientizar todos os atores envolvidos no processo de gestão de que é possível melhorar os resultados.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A proposta da metodologia é buscar formas de fazer ciência, apurando e manejando de forma realística, utilizando ferramenta, procedimentos e caminhos para se chegar ao objetivo da pesquisa. A investigação científica necessita utilizar métodos, procedimentos intelectuais e técnicos que irão demonstrar a realidade como ela é. (Demo, 1983; Gil, 1999).

O tipo de pesquisa desenvolvida deste estudo é de uma investigação qualitativa, por apresentar-se mais apropriada a esta proposta, pois permite uma análise mais intensa e em profundidade das características do estudo. A pesquisa empreendida se caracteriza como qualitativa, apoiada em estudo de caso único. A pesquisa qualitativa é adequada aos estudos voltados a demonstrar a complexidade de um problema, a analisar a relação de variáveis, a classificar e analisar processos dinâmicos. (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 1999).

O estudo de caso, no entendimento de Yin (2010), é a técnica de investigação que permite, de forma singular a compreensão dos fenômenos e meio de investigação que permite, de forma inigualável, compreender os fenômenos.

O objetivo é pesquisa exploratória, pois será recorrida às literaturas existentes e buscam informações que forneçam a este, subsídios para embasá-lo, dados que fomentem o estudo em questão. Conforme Gil (2008), o objetivo principal das pesquisas exploratórias é aprimorar ideias ou descoberta de instituições através de identificação do problema. Busca definir objetivos e mais informações sobre determinado assunto (Cervo, Bervian, & Silva, 2009).

Quanto aos meios, trata-se de uma investigação empírica de identificação e coleta de dados secundários que abordam o tema e assuntos afins e pertinentes ao estudo. Para Rutter e Abreu (2006), as pesquisas de dados secundários, são elaboradas com informações e levantamentos de dados já existentes. O Objetivo de coletar dados secundários será de buscar conhecimentos a partir de pesquisas bibliográficas que será desenvolvida como base em consultas a materiais públicos como livros, jornais, revistas, redes eletrônicas, e outros.

4. ESTUDO DE CASO: FERRAMENTA DE PESQUISA “FALE FRANCAMENTE”

O Banco Itaú é uma das maiores instituições financeiras do Brasil, a ferramenta de pesquisa de clima organizacional teve início em 1999, sendo promovida inicialmente a

cada dois anos e analisando o clima no Itaú sob cinco dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem (Steglich, 2011).

Com a fusão do banco Itaú com o banco Unibanco essa foi uma ferramenta de observação e análise de como os funcionários das empresas fundidas em 2008 reagiram, as visões em relação ao clima organizacional teve adesão de 70 mil colaboradores e desde então o banco Itaú Unibanco vem trabalhando para ter, a cada ano, melhores índices de satisfação no clima organizacional (Itaú Unibanco, 2010).

O estudo de caso em questão baseia-se em descrever como é o processo de gestão do clima organizacional por meio da “Fale Francamente”, ferramenta que a organização utiliza para conhecer a opinião dos colaboradores relacionada ao seu ambiente de trabalho e à gestão de pessoas. Por meio dos resultados, os gestores e equipes compreendem o clima da área e fazem o planejamento e a implementação de ações de melhoria.

4.1. A PESQUISA – “FALE FRANCAMENTE”

A pesquisa “Fale Francamente” é a ferramenta que a organização utiliza para conhecer a opinião dos colaboradores relacionados ao clima do seu ambiente de trabalho e da gestão de pessoas. Também possibilita compreender como os colaboradores interagem uns com os outros e com a organização.

Após os resultados serem divulgados, os gestores e equipes terão subsídios para análises sobre pontos fortes e de melhoria da área.

Esta é um pesquisa-censo, sendo opcional a participação dos colaboradores elegíveis à pesquisa.

Algumas ações resultantes de pesquisas anteriores: programa de liderança e gestão; subsídios para a revisão do Sistema de Planejamento e Gestão; subsídios para a implementação da metodologia de análise; e melhoria de processos com foco em desempenho.

A pesquisa é aplicada anualmente, no 2º semestre do ano é realizada por uma consultoria externa, garantindo totalmente a confidencialidade das respostas e de seus respondentes. Em momento algum os respondentes serão identificados por seu gestor ou por qualquer outro colaborador da Área de Pessoas ou da organização.

Ela é respondida em site externo, da consultoria contratada, que consolida todas as respostas e entrega para a organização os resultados sem vínculo com nomes, apenas com a unidade a qual se referem;

Ao final do processo, a empresa receberá os resultados consolidados das unidades/áreas, sem a informação de identificação do colaborador.

A metodologia é composta por: bloco com metodologia da consultoria externa e suas afirmativas, Metodologia e Questões Consultoria Externa; bloco adicional

(metodologia interna), abordando algum tema prioritário da organização, pergunta de *Feedback*, comentários abertos (metodologia interna).

Na aplicação da pesquisa - Compartilhar informações da pesquisa com seus colaboradores e sensibilizá-los para responderem a pesquisa de forma sincera. É papel do gestor, antes e durante a pesquisa: Incentivar a participação de todos; proporcionar um ambiente aberto para que a equipe fique à vontade para responder; reforçar que a pesquisa é confidencial. Os resultados serão consolidados na área e o gestor não terá informações que identifiquem os respondentes, reservar um tempo para dividir com a equipe as instruções de como participar da pesquisa, direcionar os colaboradores para que, em caso de dúvidas, acionem os canais remotos, reforçar que este é um canal seguro e confidencial e a consultoria externa manterá em sigilo a identificação do colaborador, acompanhar junto à sua equipe os prazos da pesquisa.

O que o gestor não pode pressionar a participação dos colaboradores. A participação nesta pesquisa é voluntária, o gestor não pode reunir a equipe a fim de direcionar as respostas, tomar atitudes com intenções de influenciar as respostas dos participantes, declarar ou insinuar que a equipe pode ser prejudicada caso a área não tenha um bom resultado ou não atinja o número mínimo de respondentes, acompanhar o colaborador no momento em que ele estiver respondendo o questionário, a fim de inibir sua participação sincera.

4.2. PLANOS DE AÇÃO

São escolhidas pelos gestores duplas que serão nomeados como guardiões do clima, estas duplas são os próprios colaboradores, que ficam responsáveis por intermediar a equipe e os gestores, todos os pontos que são trabalhados nos planos de ações.

Criação e implementação dos Planos de Ação como: identificação das ações diretamente ligadas a Pesquisa de Clima; distinguir quais são as ações de responsabilidade gestores e quais são os de responsabilidade equipe; estabelecer claramente os tempos necessários para implementar os planos de forma a saber quando os mesmos impactarão nas próximas pesquisas; manter um histórico das ações diretamente ligados a Pesquisa de Clima, assim como o impacto destes após as suas implementações; e explicitar para equipe e gestores os benefícios das ações diretamente ligadas a Pesquisa de Clima.

5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Foram estudados os anos de 2012 a 2014 pelo motivo de terem sido estes os anos que foram possíveis de se obter informações corretas e que estavam disponíveis para o presente relato.

A pesquisa anual 2012 de clima organizacional promovida pelo banco Itaú Unibanco, “Fale Francamente”, junto aos colaboradores foi realizada com aderência voluntária e recorde de 90% dos colaboradores. A mesma apontou um índice de satisfação

de 72% em relação à empresa e de 81% em relação aos gestores. Esta pesquisa é fundamental para conhecer a opinião dos colaboradores em relação ao clima do ambiente de trabalho e da gestão de pessoas.

Na pesquisa anual 2013 “Fale Francamente”, contamos com 90% de participação dos nossos colaboradores e atingimos 77% no índice geral de satisfação. Através dela conhecemos a opinião dos colaboradores sobre o nosso ambiente de trabalho e a gestão de pessoas. Os resultados contribuem para a realização de ações visando à melhoria do ambiente de trabalho e desenvolvimento dos colaboradores.

Em 2014, tivemos a participação voluntária de 89% dos colaboradores no Brasil e nas unidades internacionais. O índice de satisfação foi de 80% no Brasil e unidades internacionais. Em comparação com o ano anterior, o resultado geral apresentou um crescimento de quatro pontos percentuais.

Tabela 1 – Grau de Satisfação

ANO-BASE	UNIDADES	% DE COLABORADORES QUE RESPONDERAM	% DE SATISFAÇÃO
2012	Brasil e Unidades Internacionais	90	76
2013	Brasil e Unidades Internacionais	89	77
2014	Brasil e Unidades Internacionais	90	80

Fonte: Banco Itaú Unibanco 2014.

Diante dos resultados apresentados chega-se a conclusão que o banco Itaú Unibanco tem se preocupado com o clima de satisfação da organização e que seus colaboradores além de engajados em responder à pesquisa também sentem satisfação em trabalhar nesta empresa, refletido nos percentuais apresentados que demonstram elevação no grau de satisfação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de qualquer segmento que desejam saber o grau de motivação seus colaboradores podem utilizar a ferramenta de pesquisa periódica que levantem informações e que monitorem o seu clima organizacional.

Essas pesquisas não devem ser realizadas de forma leviana e superficial, pois criam muitas expectativas. As organizações precisam estar estruturadas, preparadas, prontas para agirem, de acordo com os resultados da pesquisa realizada.

Planos de ação devem ser desenhados, para que as pessoas percebam como a organização pretende tratar e solucionar os problemas detectados. É esse conjunto de informações que possibilita à organização rever seus mecanismos de atuação.

A pesquisa de clima organizacional, quando bem aplicada, torna-se um instrumento de modernização, permitindo aos gestores uma tomada de decisão ponderada para o direcionamento de eventuais desvios. Pode-se afirmar que forma-se uma cultura de clima organizacional com o hábito de realizar avaliações regulares.

Para obtenção de resultados que possam visar à melhoria do clima organizacional:

- Se faz necessário um maior envolvimento por parte do gestor, principalmente no processo de planejamento e divulgação da pesquisa de clima organizacional;
- Envolver os diversos gestores no processo de planejamento e divulgação da pesquisa. Estes, quando motivados no processo, motivarão as suas respectivas equipes;
- Adotar medidas para que haja uma maior divulgação entre os colaboradores das decisões tomadas.

O que se pôde apurar com a presente pesquisa é que anualmente a organização objeto do estudo elabora a pesquisa de clima organizacional e através dela busca desenvolver plano de ação na melhoria do clima e também visa com isso melhorar o desempenho de seus colaboradores, com a pesquisa consegue-se averiguar quais os pontos a serem tratados e quais as ferramentas serão utilizadas para corrigir as distorções.

Finalmente, os resultados obtidos nos últimos 03 anos pesquisados é de que existem 90% de aderência dos colaboradores em responderem a pesquisa e de elevação 4% do grau de satisfação dos colaboradores em trabalhar no banco Itaú Unibanco, sendo considerada como positiva a proposição inicial de que a ferramenta “Fale Francamente” promove melhorias contínuas no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

Bohlander, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2009) *Metodologia científica*. (7a ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Demo, P. (1983). *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas.

Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v. 62, n. 6, Dec 1964. PMID:14242590. Recuperado em 8 novembro, 2015 de <http://dx.doi.org/10.1037/h0045960>.

Fontes Filho, J. R. (2004). Estudo de validade de generalizações práticas de governança corporativa ao ambiente de fundos de pensão: *Uma análise segundo as teorias da agência*

e institucional. Tese de doutorado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Itaú Unibanco, (2010). *Relatório anual de sustentabilidade*. Recuperado em 4 novembro, 2015 de <http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/ra/27.htm>

Itaú Unibanco, (2014). *Relatório anual consolidado*. Recuperado em 4 novembro, 2015 de https://www.itaunibanco.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/2014RAO_port.pdf.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.

Jacometti, M. (2012). Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 3.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Rutter, M., & Abreu, S. A. de. (2006). *Pesquisa de mercado*. (3a ed.). São Paulo: Ática.

Sherman, A., & Snell, S. A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Thomson.

Steglich, T. T. (2011). *Clima organizacional: banco itaú*. Recuperado em 30 novembro 2015 de <http://www.webartigos.com/artigos/clima-organizacional-banco-itaunibanco/69468/>

Tribunal de contas da União, (2015). *Clima organizacional*. Recuperado em 4 novembro, 2015 de www.irbcontas.org.br/upload/arquivos/clima_organizacional.pptx.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.