

CLIMA ORGANIZACIONAL

por Washington Sorio *

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de Recursos Humanos mensurar suas ações através de procedimentos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações.

O objetivo é transformar a área num RH estratégico cuja atuação está alinhada aos planos de negócios. Mas como fazer? Como criar um RH que funcione como agente de mudanças e que vai além do simples gerenciamento do capital humano, apoiando iniciativas e planos de ação que contribuem para a execução das estratégias do negócio.

Contamos com algumas ferramentas que podem nos ajudar neste objetivo, mas é sobre o Clima Organizacional que vou dar alguns *“insight”* de como podemos realizar este trabalho.

Mas afinal o que é Clima? Clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção.

E o que é uma Pesquisa de Clima Organizacional? É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Mas por que pesquisar? Porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Esta atitude da empresa eleva bastante o índice de motivação, pois dentro desta ação está intrínseco a frase "estamos querendo ouvir você", "você e sua opinião são muito importantes para nós". A crença na empresa se eleva sensivelmente.

A Pesquisa de Clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Hoje, no mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus Seres Humanos - motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização.

Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

As empresas precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado nível possível de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado.

É importante dizer que a Pesquisa de Clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- § **O trabalho em si** - Com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;
- § **Integração Setorial e Interpessoal** - Avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
- § **Salário** - Analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas;
- § **Estilo Gerencial** - Aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;
- § **Comunicação** - Buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;
- § **Desenvolvimento Profissional** - Avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- § **Imagem da empresa** - Procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa;
- § **Processo decisório** - Esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- § **Benefícios** - Apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;

- § **Condições físicas do trabalho** - Verifica a Qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- § **Trabalho em equipe** - Mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;
- § **Orientação para resultados** - Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis, as empresas deveriam também conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Somente assim poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam o ambiente da empresa.

Não existe uma Pesquisa de Clima padrão. Cada empresa adapta o questionário a sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários.

Para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário: credibilidade no processo, sigilo e confiança.

As principais contribuições que podemos obter da Pesquisa de Clima são:

- § O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- § Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- § Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- § Otimizar a comunicação;
- § Minimizar a burocracia;
- § Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- § Enfocar o cliente interno e externo;
- § Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- § Aumentar a produtividade;
- § Diminuir o índice de rotatividade;
- § Criar um ambiente de trabalho seguro;
- § Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Depois de refletir no texto, deixo a seguinte questão: Podem os profissionais de RH continuar a transferir aos empresários a responsabilidade pela “**não**” implantação do Clima Organizacional como ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL para o sucesso da organização? Sabemos que de números e resultados os empresários entendem e muito bem... E nós de RH, entendemos bem nosso papel e responsabilidade neste processo?