

Capítulo 2

Clima organizacional

2.1–Objetivos

Neste capítulo., inicialmente, são discutidos os conceitos de cultura organizacional e de clima organizacional e é apresentado um questionário para avaliar o Clima Organizacional numa empresa ou num dos seus departamentos. Depois se aborda a forma de elaborar e aplicar um questionário. Ao término o aluno deve estar capacitado a: a) entender como implantar processo para medir opiniões ou atitudes; b) projetar um questionário; c) analisar respostas obtidas. Este capítulo, incluindo teoria e prática, pode ser coberto em **10 horas-aula**.

2.2–Texto selecionado

O ESTUDO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este segundo texto tem o título de *Metodologia para análise de clima organizacional* e é o resultado de um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina, de autoria de Janine Pacheco da Luz. O texto foi extraído de uma dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, em Florianópolis em. 2001, e aborda aspectos da Cultura organizacional e do clima organizacional: Conceitos; modelos de estudo de clima organizacional; modelo de Litwin e Stringer; modelo de Kolb et al; modelo de Sbragia. Modelo de Coda. Clima organizacional e satisfação do cliente externo. Prática: Tem uma aplicação de Questionário para avaliação de Clima Organizacional.

2.2.1-Introdução

Vários fatores integram o campo das relações humanas no trabalho de estudo e estas relações atingem aspectos de clima e cultura organizacionais. Desta forma, propõe-se, neste item, tratar especificamente destes últimos aspectos.

2.2.2-Cultura organizacional

[1] As origens dos conceitos de clima e cultura organizacionais estão localizadas, segundo Wood Jr (1995), na Escola de Relações Humanas, produto de abordagens sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas, direcionadas ao estudo das organizações. Porém, segundo Pottier (1989), o termo cultura, especificamente falando, só aparece na literatura voltada aos estudos organizacionais a partir de 1951, com a publicação do livro *"The Changing Culture of a Factory"*, de Elliot Jacques, o qual descrevia as mudanças organizacionais de uma metalúrgica inglesa, em que detalhava as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade, bem como a influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais. Nesse livro, o autor definia o fenômeno cultura organizacional como sendo um

"(...) modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros, e que os novos membros devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma".

[2] A partir de então, especialmente nas duas últimas décadas, com o incremento das telecomunicações e com o fenômeno da velocidade na transmissão de informações, que transformou o mundo em uma "aldeia global", multiplicaram-se as publicações sobre o tema cultura organizacional.

[3] Segundo Silva (2001:17), " a velocidade e a intensidade das mudanças têm cada vez mais colocadas em xeque as premissas culturais que até então ordenaram a vida humana nos níveis social, organizacional e individual".

[4] O termo "cultura" evoca diversos significados, dependendo da perspectiva do estudo. Ao vasculhar o conhecido dicionário brasileiro "Aurélio" (Holanda, 2001), encontra-se, dentre outras definições, que cultura é "o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade", ou

ainda, é a “parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, etc”.

[5] Roberto DaMatta (1987:51), antropólogo brasileiro, distingue cultura de sociedade, dois dos mais importantes segmentos da realidade humana. Diz ele que sociedade indica “conjunto de ações padronizadas”; e cultura expressa “valores e ideologias que fazem parte da outra ponta da realidade social”.

[6] Por sua vez, Santos (1986:44), afirma que “cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social. Cultura é uma construção histórica. A cultura não é algo natural. A cultura é um produto coletivo da vida humana”.

[7] Estas definições, embora formuladas sob o enfoque antropológico, não diferem muito das definições de cultura, sob a perspectiva do comportamento organizacional. Segundo Katz e Kahn (1987:83), “assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo”.

[8] O ser humano é um ser sócio-histórico, com características gregárias. De acordo com os pressupostos da psicologia social, a formação do conjunto das crenças, valores e significados para o indivíduo, dá-se através da socialização. Nesse processo, torna-se membro de um determinado conjunto social, aprendendo seus códigos, suas normas e regras básicas de relacionamento, apropriando-se dos conhecimentos já sistematizados e acumulados pelo grupo.

[9] O grupo social supõe um conjunto de pessoas num processo de relação mútua, que organiza-se com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. A consecução destes objetivos impõe tarefas, regras que regulem as relações entre as pessoas, um processo de comunicação e o próprio desenvolvimento do grupo em direção ao alcance dos objetivos. Participar de um grupo implica em partilhar crenças, emoções, desempenhos, significados, enfim, apropriar-se das formas institucionais que caracterizam este grupo.

Esse ajustamento às regras impostas pelo grupo, ou pela organização, deve-se à necessidade humana de ser aceito, correspondendo à necessidade de associação, definida por McClelland; e à necessidade de segurança, definida por Maslow.

[10] Toda organização desenvolve sua própria cultura, com seus próprios valores, crenças, ética, usos e costumes. Katz e Kahn (1987:83) afirmam que “o clima ou cultura reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua reinterpretação no sistema informal”. Desse modo, a compreensão do comportamento dos grupos em uma organização é um importante indicador da cultura existente nesta mesma organização.

[11] Outra definição de cultura organizacional que merece destaque é a proposta por Edgard Schein, um dos teóricos da psicologia organizacional que mais desenvolveu estudos nessa área do comportamento organizacional. Para esse autor (1986:09), a cultura organizacional é um

“(...) conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

[12] A cultura organizacional, segundo Souza (1978:36), “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, e compõe-se de três elementos: “os preceitos” (conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional); “a tecnologia” (conjunto de instrumentos e processo utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo); e “o caráter” (conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização). Por isso, a cultura caracteriza a organização, já que coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e a dinâmica psicossocial.

[13] Uma organização, muitas vezes, pode firmar-se como uma cultura na sociedade, através de processos de interferência nessa sociedade, ou da sua capacidade de influenciar comportamentos no meio externo.

[14] Pesquisas nas áreas da antropologia e da sociologia mostram que fatores novos surgidos no contexto externo podem tanto reforçar a presença de um traço cultural, quanto negá-lo, independentemente da vontade dos dirigentes de uma organização. Um exemplo de negação de um traço cultural, dentro do contexto organizacional, pode ser dimensionado pelo caso da Sony, companhia japonesa de produtos eletrônicos, que logo após o término da segunda grande guerra, fornecia gratuitamente aos seus empregados o uniforme da empresa. Este uniforme tornou-se tão conhecido na sociedade, que os comerciantes, sensíveis ao prestígio da empresa, passaram a conceder crédito aos empregados da companhia simplesmente ao vê-los usando o uniforme. Porém, nos anos 70, o Japão reatou relações com a China, e fotos de chineses começaram a ser divulgadas novamente nos jornais japoneses.

Muita gente começou a tripudiar do uniforme usado pelos empregados da Sony, associando-o com o modelo dos trajes chineses. Akio Morita, presidente da Sony, mandou trocar o modelo dos uniformes tão logo percebeu o descontentamento de seus empregados com esta situação (Oliveira, 1995).

Este exemplo reflete a influência que os fatos sociais exercem sobre as organizações, destacando a importância dos aspectos culturais numa organização, bem como demonstra o quanto um dirigente perspicaz, mesmo desprovido de conhecimentos antropológicos, pode reagir com êxito às mudanças sofridas por um traço cultural, atuando construtivamente sobre ele.

2.2.3-Clima organizacional. Conceitos

[15] O trabalho é uma atividade que consome grande parte da vida das pessoas. Trabalha-se quase que na totalidade, nas organizações e para as organizações, sendo assim, é preciso desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. De acordo com essa perspectiva, Chanlat (1996:89) afirma que

“a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura” .

[16]A análise deste espaço pode ser realizada através do estudo do clima organizacional que permeia a organização. O clima organizacional é um campo de estudo que possui uma relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas. Em função de sua natureza participativa, fica evidente a compreensão deste interesse recente, considerando-se que as organizações ainda estão cunhadas, em sua maioria, no modelo racional-burocrático.

[17]Assim, vários estudos relativos a essa dimensão (clima organizacional) têm sido desenvolvidos, gerando uma infinidade de definições acerca deste fenômeno. Exemplo disso, destaca-se a visão de Katz e Kahn (1987:83), que dizem:

“O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e de exercício da autoridade dentro do sistema”.

[18]Chris Argyris (1999) associa a definição de clima organizacional com o entendimento de cultura organizacional. Souza (1978:38) também vislumbra uma relação entre ambos aspectos, afirmando que “O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

[19]Para Hall et al (1980:30), “O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização”.

[20]Para Oliveira (1995:47), após fazer uma extensa relação de conceitos de diversos autores, apresenta a seguinte definição:

“Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas”.


[21]Kolb et al (1986:82-83), a partir da visão de McClelland, relacionam o conceito de clima organizacional ao fenômeno motivação, afirmando que


“Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensas e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização” .


[22]Sob este enfoque que estabelece uma relação direta entre clima organizacional e motivação, Kolb et al (1986:83) sugerem que a organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional:


- as pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- as tarefas organizacionais e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;
- o ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc;
- o clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.


2.3–Discussão [1]-[22]


 **Ponto 1:**¹⁻³ No item [1] aparece o conceito de cultura organizacional como sendo um modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros, e que os novos membros devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma. Aponte dois exemplos retirados da sua empresa que atendam ao conceito acima e sejam, portanto expressão (ainda que parcial) da cultura organizacional dela.


 **Ponto 2:**²⁻⁴ No item [1] viu-se que cultura organizacional é um modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros, e que os novos membros devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma. A expressão “firma” é o nome sobre o qual se exerce uma atividade econômica. É possível que o mesmo conceito de cultura organizacional seja aplicado a um clube ou a uma Universidade? Justifique.


 **Ponto 3:**³⁻⁵ No item [4] viu-se que o termo “cultura” evoca diversos significados, dependendo da perspectiva do estudo. No “Aurélio” encontra-se, dentre outras definições, que cultura é “o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”. Que significa dizer que cultura é formada por um conjunto de características humanas que não são inatas?

 **Ponto 4:**⁴⁻⁶ No item [5] pode-se ver que Roberto DaMatta (1987:51), antropólogo brasileiro, distingue cultura de sociedade, dois dos mais importantes segmentos da realidade humana. Diz ele que sociedade indica “conjunto de ações padronizadas”; e cultura expressa “valores e ideologias que fazem parte da outra ponta da realidade social”. Estão presentes, aqui, três conceitos: 1) ações padronizadas; 2) valores e 3) ideologias. O que significa cada um desses conceitos?

 **Ponto 5:**⁵⁻⁷ Em [6] Santos (1986:44), afirma que cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social. Cultura é uma construção histórica. A cultura não é algo natural. A cultura é um produto coletivo da vida humana. Aqui é afirmado que cultura não é algo natural. É portanto, algo artificial – no sentido de criado pelo homem, que não existe livremente na natureza. Por que o autor afirma que cultura é uma construção histórica?

 **Ponto 6:**⁶⁻⁸ No item [8] é afirmado que o ser humano é um ser sócio-histórico, com características gregárias. O que são características gregárias?

 **Ponto 7:**⁷⁻⁹ No item [9] é dito que o grupo social supõe um conjunto de pessoas num processo de relação mútua, que organiza-se com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. (...) Participar de um grupo implica em partilhar crenças, emoções, desempenhos, significados, enfim, apropriar-se das formas institucionais que caracterizam este grupo. Esse ajustamento às regras impostas pelo grupo, ou pela organização, deve-se à necessidade humana de ser aceito, correspondendo à necessidade de associação, definida por McClelland; e à necessidade de segurança, definida por Maslow. No que diz respeito a Maslow, que outras necessidades ele considera na sua célebre pirâmide?

 **Ponto 8:**⁸⁻⁰ No item [10] Katz e Kahn (1987:83) afirmam que “o clima ou cultura reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua reinterpretação no sistema informal”.

Desse modo, a compreensão do comportamento dos grupos em uma organização é um importante indicador da cultura existente nesta mesma organização. Um indicador é um quantificador de algo, podendo este algo ser tangível ou não. Altura e peso são indicadores de duas características de qualquer pessoa. Renda pessoal é outro indicador. Nível de stress de uma pessoa, é outro exemplo. Observe que todos os indicadores dados podem ser expressos por um valor e uma unidade: 1,75m; 76 kg; \$5290,00/mês; stress 64 na escala SWR. No sentido dado, a “compreensão do comportamento dos grupos em uma organização” é um indicador? Por quê?



Ponto 9:⁹⁻¹ No item [12] é afirmado que a cultura caracteriza a organização, já que coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e a dinâmica psicossocial. O que se pode entender por dinâmica-psicossocial?



Ponto 10:⁰⁻² No item [14] é relatado o caso do uniforme da Sony. Trata-se de um caso de associação. Muita gente começou a tripudiar do uniforme usado pelos empregados da Sony, associando-o com o modelo dos trajes chineses. Por que motivo o uniforme da Sony começou a ser tripudiado?



Ponto 11:¹⁻³ Compare os conceitos sobre clima organizacional exibidos em [19] e [20]. Que análise pode ser feita?



Ponto 12:²⁻⁴ No itens [21] e [22], Kolb et al (1986:82-83), a partir da visão de McClelland, relacionam o conceito de clima organizacional ao fenômeno motivação. Como esse relacionamento é explicado ou justificado?

2.4–Questionários e Tipos de variáveis¹

[23] O presente curso requer práticas administrativas e tais práticas se darão, predominantemente, pela avaliação da situação atual de uma empresa em alguma característica investigável. Para tanto serão aplicados questionários de opinião e atitude (QOA) e serão tratados os dados coletados para expressar uma síntese da pesquisa.

Neste item são apresentados alguns conceitos fundamentais sobre questionários, especialmente sobre questionários de opiniões e atitudes; serão vistos os tipos de escalas e a Escala Likert e abordado o conceito de diferencial semântico. Será mostrado como se projeta um questionário e como pode ser feita a análise dos dados coletados.

2.4.1-Conceitos fundamentais sobre questionários

[24] É importante para um Administrador saber medir as opiniões e atitudes de um determinado público alvo de um segmento do seu mercado. Este instrumento é também aplicável para clientes internos. A medição de opiniões e de atitudes, requer um processo especial, pois trata-se de quantificar elementos que têm característica nitidamente subjetiva. Uma atitude é essencialmente uma disposição mental em face de uma ação potencial (Mann: 1970); uma opinião representa uma posição mental consciente, manifesta, sobre algo ou alguém (Ander-Egg:1978) .

[25] Tanto as atitudes quanto as opiniões carecem de ação, e isto dificulta a sua medida: uma atribuição de números a objetos, ou acontecimentos ou situações, de acordo com certa regra (Kaplan:1975). Quando não se dispõe de um processo direto de medição – e isso ocorre usualmente com aspectos subjetivos – é necessário recorrer ao uso de escalas. Uma escala é um instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais. Ander-Egg (p.141) afirma que a escala foi idealizada com a finalidade de medir a intensidade das atitudes e opiniões na forma mais objetiva possível.

[26] Medir opiniões e atitudes implica construir indicadores que sejam capazes de, quantitativamente, expressar tais opiniões e atitudes que são de índole qualitativa. E tais indicadores são importantes para as organizações especialmente quando se destinam a elevar o desempenho atuando como indutores de comportamento (Hronec,1994; Brubakk & Wilkinson, 1996; Marchand, 1997). Neste sentido tais indicadores induzem a estratégia em toda a organização e devem, portanto, ser top/down. Os indicadores também respondem ao

¹ Texto de Manuel Meireles

gestor se ele está ou não atingindo suas metas; induzem os comportamentos desejados (Nos funcionários ou noutros prestadios da empresa), expressam o que deve ser feito e informam às pessoas, individualmente e em grupo, como elas estão se saindo. Não só isto: Hroneck (1994:9), aponta algumas outras características dos indicadores: comunicam os resultados das ações realizadas, estimulam a melhoria contínua, reduzem a dissonância de focos (desentendimento quanto ao que é ou não importante) e disseminam o uso universal de conceitos, isto é, o uso de uma linguagem comum. Estas características dos indicadores tornam-nos relevantes para as organizações prestadoras de serviços (produtos predominantemente intangíveis) ou para as plataformas de serviço (Kin & Mauborgne, 1997:47) das empresas que produzem, principalmente, produtos tangíveis. Muscat & Fleury (1993) abordam a relevância dos indicadores mas num contexto de manufatura, o que não invalida a sua aplicabilidade à produção de serviços.

[27]As empresas de serviço - produtoras de produtos predominantemente intangíveis - lidam fortemente com a percepção do cliente acerca do produto, e tal percepção é, sempre, influenciada pelo estilo cognitivo do cliente. Isto é: dada uma única realidade (produto intangível), esta é avaliada polimetricamente (A expressão "polimétrico" aplica-se a texto "formado de versos de várias medidas" mas, neste caso tem uma aplicação neológica: poli+metro = múltiplas métricas. Uma percepção polimétrica de um serviço pelos clientes, significa uma múltipla percepção deste quanto às suas características).

[28]Jung (1971), Myers (1995), Hirsh & Kummerow (1995), abordaram a questão dos tipos psicológicos que consideram a forma como os indivíduos percebem e julgam a realidade que os envolve. A importância para o julgamento do serviço já foi discutida por Zarafian (1999), que é enfático ao afirmar que "um serviço é, sempre, submetido a uma avaliação (logo, a um julgamento), avaliação essa que estabelece uma relação entre três elementos: 1. o que se esperava do serviço; (2) os resultados efetivamente produzidos e (3) a validade da produção do serviço. Ou seja: em que medida o procedimento utilizado para gerar os resultados seguiu um curso considerado válido para cada um dos atores envolvidos na prestação de serviço?

2.4.2-QOA- Questionários de Opiniões e atitudes

[29]A busca e o uso de indicadores muitas vezes exige a aplicação de questionários de opiniões e atitudes que são muito usados, tanto para aferir aspectos internos quanto externos - especialmente associados à percepção dos clientes. A aplicação de QOA buscando indicadores de origem qualitativa, conquanto sujeita à interpretação subjetiva e diversa da realidade pelos pesquisados, certamente contribui mais e decisivamente do que o uso de parâmetros quantitativos. Estes, certamente, são mais precisos quanto ao estabelecimento do valor, mas não possuem muitas vezes associação alguma com as emoções presentes na atmosfera da prestação do serviço.

[30]O uso dos questionários de opiniões e atitudes - também designados por escalas - em serviços é intenso. Um dos mais conhecidos e referenciado é o SERVQUAL de Zeithaml et al. (1990) que continuamente recebe críticas e sugestões de melhoria (Parasuraman, 1995; Gremler et al.,1994). Estes últimos afirmam que o SERVQUAL, com adaptação apropriada, pode ser usado por departamentos e divisões dentro da empresa para apurar a qualidade de serviço dos empregados

[31]Silvestro (1999) ao discutir a tipologia dos serviços ao longo de uma diagonal volume-variedade, mostra que a avaliação da satisfação do cliente ou da qualidade interna é diferenciada quando se considera serviços profissionais (mais intangíveis) e serviços de massa (menos intangíveis). Para os serviços profissionais o foco é no desempenho da equipe, enquanto que para serviços de massa é sobre o controle do sistema; para o primeiro caso pode-se usar avaliações baseadas na intervenção dos clientes e em relatórios não-estruturados e, para o segundo, sistemas formais de avaliação por meio de questionários estruturados e *checklists*. O uso de QOA é potencialmente intenso, portanto, em serviços.

2.4.3- Tipos de escalas e a escala Likert

[32]Há inúmeros tipos de escalas, inúmeras técnicas que transformam uma série de fatos qualitativos em fatos quantitativos ou variáveis, às quais se pode aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Em Marconi & Lakatos (1986:88), pode-se encontrar algumas. Ander-Egg (1978:142) indica seis tipos de escalas: (1) de ordenação (de pontos, de

classificação direta; de comparações binárias); (2) de intensidade; (3) de distância social (de Bogardus; de Dood; de Crespi); (4) de Thurstone; (5) de Guttman e (6) de Likert.

[33]**Escala tipo Thurstone.** Thurstone (1959), formulou uma lei que tem a capacidade de medir as “diferenças discriminatórias” de um mesmo estímulo no *continuum psicológico* do indivíduo. O *continuum* é considerado uma escala psicológica onde os valores atribuídos aos estímulos estão posicionados. Para o autor, o indivíduo atribui valor a um estímulo por meio de processos discriminatórios, que são os processos pelo qual o organismo identifica, distingue ou reage a um estímulo. O autor acredita que, por causa das variações momentâneas no organismo dos indivíduos, um dado estímulo não desperta sempre o mesmo processo discriminatório. Assim, as pessoas podem reagir de maneira diferente a um mesmo estímulo em momentos diferentes, atribuindo valores mais altos ou mais baixos a esses estímulos. Essa abordagem nos leva à lei do julgamento comparativo de Thurstone que incita um indivíduo a julgar os estímulos em pares, identificando qual dos estímulos tem maior valor para ele. Com a aplicação da lei pode-se capturar o valor que o indivíduo atribui a um mesmo estímulo em momentos diferentes (comparado a estímulos diferentes) no seu *continuum psicológico*. Este valor é apresentado na forma de um *ranking* da preferência do indivíduo pelos estímulos no *continuum psicológico*.

[34]**Escala tipo Likert.** A mais notável, pelo uso, é a de Likert, que, em 1932 propôs uma escala de cinco pontos que se tornou paradigma “da mensuração qualitativa” no dizer de Pereira (1999:65). A escala Likert – como qualquer outra escala – fundamenta-se no estabelecimento de *premissas de relação* entre atributos de um objeto e uma representação simbólica desses atributos. Pereira destaca que o sucesso da escala Likert deve residir no fato de que “ela tem a sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos da manifestação de qualidades: reconhece a oposição entre contrários; reconhece gradiente e reconhece a situação intermediária”. Com efeito, a escala Likert, solicita do respondente que a uma dada *afirmação* expresse o seu *grau de concordância*, geralmente do tipo: a) ótimo; b) bom; c) regular; d) ruim e e) péssimo. A estas categorias se dá o nome de *diferencial semântico*. Muitos autores fazem uso de um maior número de diferenciais: as escalas Likert (1-7), com sete diferenciais semânticos ou as escalas Likert (0-10) com onze diferenciais, são muito usadas.

Por exemplo, um diferencial de 7 pontos: 1.extremamente desagradável; 2. muito desagradável; 3.ligeiramente desagradável; 4.igualmente agradável e desagradável; 5.ligeiramente agradável; 6. muito agradável; e 7. extremamente agradável.

Com a escala Likert, dado um conjunto de proposições, os sujeitos pesquisados são instados a escolher entre diversas opções, marcando aquela que mais se aproxima da sua atitude ou opinião.

2.4.4- Diferencial semântico

[35]Diferenciais semânticos são geralmente apresentados variando qualitativamente em grau, desde o mais baixo nível ao mais elevado. Não há um padrão para a descrição do diferencial semântico mas é recomendável ter em conta os valores opostos. Pereira (1986:50) aponta alguns opostos expressivos:

Grande/pequeno; bonito/feio; forte/fraco; ruim/bom; duro/mole; branco/preto; quente/frio; alegre/triste; amigo/inimigo; difícil/fácil; tudo/nada; útil/inútil; natural/artificial; livre/preso; alto/baixo; escuro/claro; limpo/sujo; inteligente/burro; grosso/fino; falso/verdadeiro; largo/estrito; muito/pouco; incerto/certo; justo/injusto; perfeito/imperfeito; puro/impuro; vivo/morto; e caro/barato.

[36]As pesquisas de opinião, à semelhança da escala de Likert fazem uso de **diferenciais semânticos**. Os sujeitos pesquisados são instados a escolher entre diversas opções, marcando aquela que mais se aproxima da sua atitude ou opinião. Diferenciais semânticos são geralmente apresentados variando qualitativamente em grau, desde o mais baixo nível ao mais elevado.

Não há um padrão para a descrição do diferencial semântico, mas os modelos abaixo são muito usados:

1-concordo totalmente; 2-concordo em parte; 3-neutro; 4-desaprovo em parte; 5-desaprovo totalmente

1-satisfeito totalmente;2-satisfeito em parte;3-neutro; 4-insatisfeito em parte; 5-totalmente insatisfeito

1-significativamente mais importante; 2-mais importante; 3-igualmente importante; 4-menos importante; 5-significativamente menos importante

Para maiores estudos sobre o grau diferencial semântico, recomenda-se Boyd & Westfall (1978) e Pereira (1986).

2.4.5-Projeto de um questionário

[37] Sempre que possível deve-se usar questionário que já tenha sido validado, embora se possa fazer um questionário específico para avaliar opiniões e atitudes de um público alvo especial. Mirlene Siqueira (2001) aponta algumas escalas que podem ser utilizadas:

Comprometimento Organizacional Afetivo, 5 itens; Siqueira, 1995);

Comprometimento Organizacional Calculativo de Siqueira (1995), contém 15 frases que descrevem perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização, distribuídas em quatro dimensões que avaliam perdas sociais, profissionais, de investimentos feitos na organização e de retribuições organizacionais. Os quatro fatores da escala detêm índices de precisão satisfatórios, variando entre 0,71 a 0,78

Comprometimento Organizacional Normativo de Siqueira (2000);

Qualidade de Call centers de Burgers et al. (2000), por meio de 13 atributos, partindo de oito dos 15 formulados por Boshoff; Misterek et al. (1992). Os oito atributos usados por Burgers et al. referem-se a: tempo, estilo de comunicação, empatia, fidedignidade, satisfação percebida, empowerment, atitude do staff e explanação.

Relação entre tecnologia inovadora e a performance da manufatura, de Paul & Suresh (1996)

[38] Qualidade Interna do Serviço de Reynoso & Moores (1995) centrando seu estudo sobre o cliente interno. Faz uso de uma escala tipo Likert (1-6), onde 1 correspondia a "completamente falho, abaixo das nossas expectativas" e 6 correspondia a "excedeu nossas expectativas", para avaliar, em hospitais públicos e privados atributos tais como cortesia, credibilidade, acesso, aparência, condição física dos equipamentos, materiais e produtos, e confidencialidade. O atributo credibilidade foi avaliado por meio de sete parâmetros: honestidade, capacidade de confiar nos outros, capacidade de aceitar decisões de outros, capacidade de reconhecer outros valores e consistência.

Satisfação no Trabalho, de Siqueira (1995) com 15 itens, cinco fatores: satisfação com o salário, com a chefia, com colegas de trabalho, com a promoção e com a natureza do trabalho;

Escala de Intenção de Rotatividade de Siqueira et al (1997);

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, de Siqueira (1995), 18 itens, cinco fatores: cooperação com colegas, sugestões criativas, auto-treinamento, proteção ao sistema e criação de clima favorável à organização no ambiente externo.

[39] **Teste piloto.** É recomendável que se faça um "teste-piloto" com o objetivo de avaliar a eficiência do instrumento e do processo de coleta de dados. O teste-piloto idealmente é aplicado em uma pequena amostra do público-alvo. Selltiz (1975: 23) ilustra as circunstâncias da realização de um "teste-piloto":

Enquanto se criava a ficha de entrevista, as amostras de mulheres que deveriam ser entrevistadas estavam sendo obtidas na lista de locatários dos conjuntos. Durante o mesmo período, um dos membros da equipe começou a dar os primeiros passos para conseguir os entrevistadores experimentados que seriam necessários para obter os dados em tempo razoável. Os entrevistadores eram estudantes pós-graduados de assistência social e psicologia. Logo que a ficha de entrevista apresentou uma forma que parecia razoavelmente satisfatória, realizou-se um "teste-piloto"; dois ou três dos entrevistadores mais experimentados, realizaram entrevistas com um pequeno número de senhoras brancas em conjuntos residenciais semelhantes aos que tinham sido selecionados para o estudo. Como se esperava, essas entrevistas-piloto indicaram as questões que não estavam claras, as que precisavam ser cuidadosamente controladas para evitar antagonismo dos entrevistados, as que não pareciam provocar a informação que se pretendia obter. Fizeram-se modificações na ficha de entrevista, a fim de superar tais dificuldades

[40] **Caput do questionário.** De forma geral o questionário é produzido para ser apresentado ao potencial respondente. Muitas vezes a aplicação é por outras pessoas ou por meio de e-mail ou correio. Convém que o questionário possua um caput solicitando a resposta e, também, orientações para o preenchimento. O questionário deve ser acompanhado de uma

introdução com objetivo de solicitar a participação do pesquisado, tendo uma redação do tipo abaixo. O primeiro parágrafo deve informar ao respondente qual é o objetivo da pesquisa:

Prezado Sr.:

V. Sa. foi selecionado, por meio de metodologia específica, para responder ao questionário anexo. Convido-o, assim, a participar da pesquisa que nossa empresa está desenvolvendo para pretende investigar nossa qualidade de atendimento.

O segundo parágrafo deve incentivar o respondente à devolução do questionário, se for o caso:

Sua resposta é muito importante para nós na medida em que possibilitará o exercício de um melhor atendimento. É, para nós, certamente impossível agradecer de forma adequada o tempo que o questionário lhe tomará — não mais de dez minutos.

Caso seja recomendável e possível pode-se acrescentar um outro parágrafo:

Como retribuição ao esforço de cooperação, se desejar, será remetido um sumário executivo dos resultados obtidos, bastando, para tal, disponibilizar seu endereço em espaço próprio ao final do questionário.

No último parágrafo era feita a garantia de que as informações seriam tratadas com sigilo:

As informações recebidas serão tratadas de forma sigilosa e o conteúdo a ser divulgado, na dissertação, não fará referências específicas ao seu nome ou a algo que possa constituir vínculo.

Atenciosamente,

[41] **Instruções de preenchimento.** O respondente deve receber, instruções referentes ao preenchimento, como por exemplo:

Instruções: Cada uma das questões apresenta uma afirmativa requerendo que você aponte com um **X** a alternativa que está mais de acordo com o seu entendimento.

Assinale:

- **DT (Discordo Totalmente)** se entender que a afirmação é totalmente contra o seu entendimento;
- **D (Discordo em parte)** se entender que a afirmação é parcialmente contrária ao seu entendimento;
- **I (Indiferente)** se entender que a afirmação possui aspectos discordantes e concordantes com o mesmo peso;
- **C (Concordo em parte)** se entender que a afirmação está parcialmente de acordo com o seu entendimento;
- **CP (Concordo plenamente)** se entender que a afirmação está totalmente de acordo com o seu entendimento.

Quanto ao conteúdo:	DT	D	I	C	CT
O conteúdo fornecido é relevante para a minha vida profissional					
Recebi informação atualizada					
O Prof. demonstrou dominar o conteúdo					
O conteúdo fornecido é prático para a minha vida profissional					

Considere as proposições abaixo e faça uma avaliação quanto ao grau de existência, considerando a sua Clínica	Baixa										Alta											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01-O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência																						
02-A organização é fortemente orientada para resultados																						
03-Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho																						
04-A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação																						
05-As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua																						

[42] **Apresentação das proposições.** O corpo do questionário, propriamente dito, é composto de proposições, com espaço para a opinião do respondente.

A figura ao lado mostra duas

típicas avaliações por meio de Escalas tipo Likert. A superior refere-se a uma escala Likert (1-5) e a segunda uma escala Likert (0-10). Nesta última o diferencial semântico apresenta-se apenas como um gradiente que vai de 0= baixa existência a 10=alta existência. Observe-se que é possível combinar diversos tipos de escalas num único questionário.

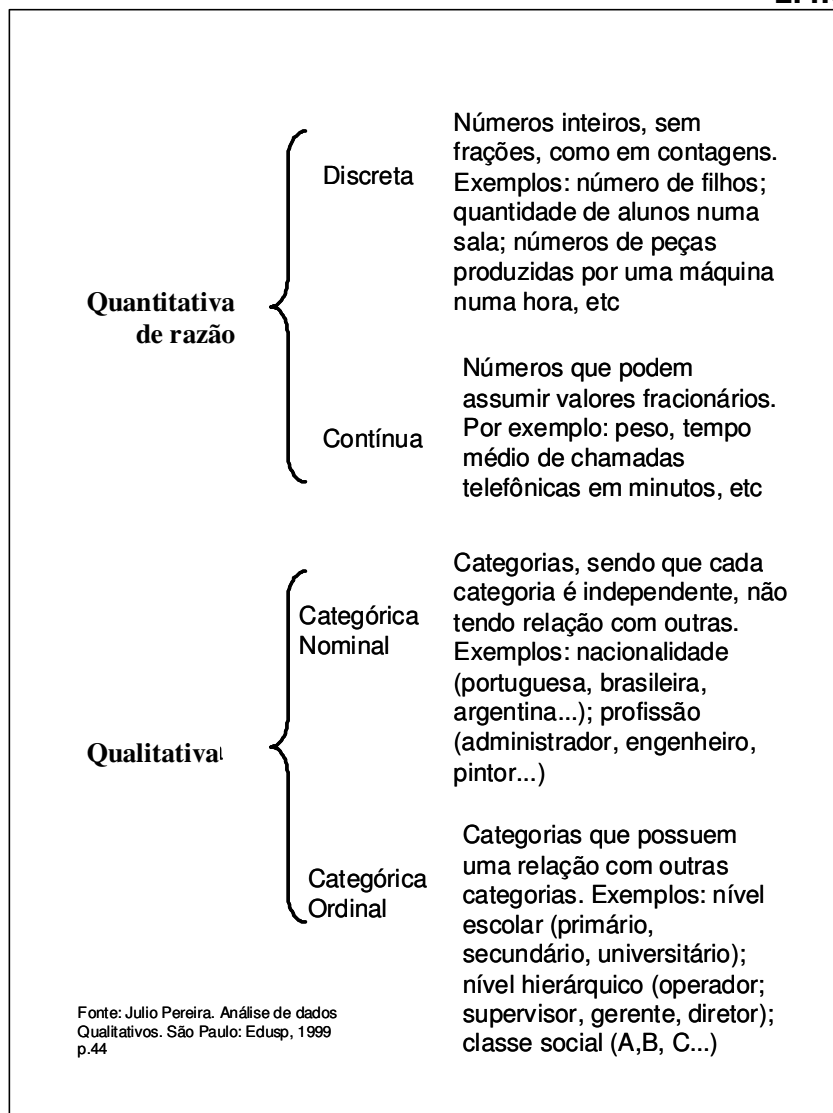
Liderança	5	1.1-Sistema de Liderança												
1.1.1-Envolvimento pessoal dos líderes														
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center;">NA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5									
Não há um envolvimento constante dos líderes com os funcionários, competindo a estes decidir sobre questões operacionais.	Os líderes estão continuamente envolvidos com os funcionários no estabelecimento de metas, verificação dos resultados, estimulando e orientando as pessoas para melhores resultados.													

Um outro possível modo de apresentação das questões é o modo apresentado na figura ao lado. Há um conjunto de possíveis respostas, que vão desde a nota 1 à nota 5, considerando a possibilidade de não aplicável (NA).

Neste caso, o respondente recebe instruções para marcar 1 ou 5 caso se alinhe integralmente com uma das proposições à esquerda ou à direita; marque 3 caso avalie estar numa posição intermediária; e 2 ou 4 no caso de estar entre uma das posições extremas e a central.

Independentemente da forma de apresentação, a escala Likert deve oferecer proposições coerentemente arrumadas, de forma que, por exemplo, sejam valorizadas sempre as alternativas mais à direita. Evitar o uso de proposições negativas.

2.4.6- Análise dos dados coletados



[43]Os dados obtidos por meio de escalas tipo Likert são categóricos ordinais, isto é: pode-se apenas saber a ordem de preferência do respondente. São dados qualitativos, como mostra o esquema contido na figura ao lado.

[44]As variáveis categóricas Ordinais (ou por postos) permitem apenas estabelecer certo tipo de relação (estabelecer uma ordem de preferência indicada pelo símbolo >). Exemplos: 1.Desempenho acadêmico (Conceito A; Conceito B; Conceito C); 2. Status sócio-econômico (Classe Alta; Classe Média); 3. Graduação (Sargento, Cabo, Soldado).

[45]Os dados oriundos das escalas tipo Likert permitem apenas a relação de equivalência (=) e a relação de comparação (>). Esta última é irreflexiva, assimétrica e transitiva. Desta forma os dados coletados com escalas deste tipo aceitam apenas alguns tratamentos matemáticos ou estatísticos (testes não-paramétricos):

Mediana; Percentis; prova binomial; Q de Cochran, Qui-quadrado, Kolmogorov-Smirnov, prova dos sinais, teste da mediana, teste U de Mann-Withey, etc.

[46]Jöreskog & Sörbom (1996:239) defendem que os dados provenientes de escala Likert são de natureza estritamente ordinal e apenas podem ser tratados com testes não paramétricos. Alguns autores, como Gonçalves Filho et al. (2003) argumentam que as escalas tipo Likert com 11 pontos, já permitem que o tratamento das variáveis como se fossem quantitativas contínuas.

[47]Uma forma de analisar os resultados obtidos é considerar o percentual de respostas obtidas para cada coluna do diferencial semântico. Consideremos o seguinte exemplo.

Resultados da Pesquisa em D0						
Proposição	DT	D	I	C	CT	Somas
P1	1	5	12	8	4	30
P2	4	7	5	10	4	30
P3	3	3	8	9	7	30
(%)	8,9	16,7	27,8	30,0	16,7	100

Uma Clínica pesquisa seus pacientes para investigar a qualidade do atendimento por meio de três proposições (P1, P2 e P3) numa determinada data denominada D0. Obtém os resultados à esquerda.

Avaliação da qualidade do atendimento por meio de Escala Likert (1-5) (% respostas)					
	DT	D	I	C	CT
D0	8,9	16,7	27,8	30	16,7
D1	6,9	20,2	20,2	45,3	7,4

Algum tempo depois, na data D1, repete-se a pesquisa. Os resultados percentuais nas duas datas são os mostrados à esquerda.

Avaliação da qualidade do atendimento por meio de Escala Likert (1-5) (% respostas)					
	DT	D	I	C	CT
D0	8,9	16,7	27,8	30	16,7
	Discordantes		Concordantes		
	39,5		60,5		
D1	6,9	20,2	20,2	45,3	7,4
	Discordantes		Concordantes		
	37,2		62,8		

Uma das formas de analisar a evolução dos resultados é considerá-los dicotomizados em "discordantes" e "concordantes".


Uma variável dicotômica é uma variável que apresenta apenas dois valores, tais como; 1 /0 ; sim/não/ passa/não-passa; concorda/discorda.


Nesta técnica, os valores atribuídos à coluna "indiferente" são repartidos: metade para discordantes e metade para concordantes.


Resumo


Os indicadores qualitativos requerem escalas adequadas para serem "traduzidos" numericamente. Variações de opinião ou de atitude ou mesmo percepções de clientes só podem ser analisadas à luz de instrumentos adequados. A escala tipo Likert é adequada para captar a opinião ou atitude de determinados públicos-alvo.

2.5-Discussão [23]-[47]

 **Ponto 13:**⁵⁻⁰ Como visto em [24] há diferença entre atitude e opinião: Uma atitude é essencialmente uma disposição mental em face de uma ação potencial (Mann: 1970); uma opinião representa uma posição mental consciente, manifesta, sobre algo ou alguém (Ander-Egg:1978). Dê dois exemplos de cada.

 **Ponto 14:**⁶⁻¹ Qual é a característica comum [25] das atitudes e das opiniões? E por que motivo se usam escalas para medir atitudes e opiniões?

 **Ponto 15:**⁷⁻² Em [27] viu-se que as empresas de serviço lidam fortemente com a percepção do cliente acerca do produto, e tal percepção é, sempre, influenciada pelo estilo cognitivo do cliente. Isto é: dada uma única realidade (produto intangível), esta é avaliada polimetricamente. Que significa uma avaliação polimétrica?

 **Ponto 16:**⁸⁻³ Vimos em [30] que o uso dos questionários de opiniões e atitudes -

também designados por escalas - em serviços é intenso e que um dos mais conhecidos e referenciados é o SERVQUAL de Zeithaml et al. Faça uma busca na internet sobre esta escala. O que ela mede?



Ponto 17:⁹⁻⁴ Em [33-34-35] vimos que a escala Likert, solicita do respondente que a uma dada afirmação expresse o seu grau de concordância, geralmente do tipo: a) ótimo; b) bom; c) regular; d) ruim e e) péssimo. A estas categorias se dá o nome de diferencial semântico. O diferencial semântico leva esse nome porquanto cada grau é diferente do outro (diferencial) em sentido (semântico) Escreva um diferencial semântico de 5 graus. O diferencial está escrito em ordem crescente?



Ponto 18:⁰⁻⁵ Em [35] são apresentados os pólos de diferenciais semânticos: grande/pequeno; bonito/feio; forte/fraco; ruim/bom; duro/mole; branco/preto; quente/frio; alegre/triste; amigo/inimigo; difícil/fácil; tudo/nada; útil/inútil; natural/artificial; livre/preso; alto/baixo; escuro/claro; limpo/sujo; inteligente/burro; grosso/fino; falso/verdadeiro; largo/estreito; muito/pouco; incerto/certo; justo/injusto; perfeito/imperfeito; puro/impuro; vivo/morto; e caro/barato. Escolha dois pólos e escreva diferenciais semânticos de 5 graus. Não esqueça de escrever de forma crescente.



Ponto 19:¹⁻⁶ O que é e qual a importância do teste piloto ? [39]



Ponto 20:²⁻⁷ [40] O que é e qual a importância do *caput* do questionário?



Ponto 21:³⁻⁸ [42] O que se entende por *escala Likert (1-5)* e *escala Likert (0-10)*?



Ponto 22:⁴⁻⁹ [43-45] Os dados podem ser qualitativos ou quantitativos. Sendo qualitativos eles podem ser nominais (de nome) ou ordinais (de ordem). É possível contar e fazer gráficos com dados qualitativos. Observe que os nominais distinguem-se apenas pelo nome, e não é possível dizer que um nome é maior, melhor ou mais importante do que outro; já os dados qualitativos ordinais você pode colocar em ordem crescente ou decrescente. A seguir são apresentados alguns dados: classifique-os quanto ao fato de serem ordinais ou nominais.

- (a) Brasil; Peru, Chile, Paraguai
- (b) Capitão; sargento, soldado, general
- (c) Discordo totalmente; discordo; indiferente; concordo; concordo totalmente.
- (d) Azul, amarelo, vermelho, branco, verde.
- (e) Presidente; diretor; gerente; chefe; operador
- (f) Solteiro; casado; viúvo; separado
- (g) SP; RO; MG. PR; GO
- (h) Péssimo; ruim; mais-ou-menos; bom; ótimo.




Ponto 23:⁵⁻⁰ [43-45] Os dados quantitativos podem ser classificados em intervalares ou de razão. Os dados quantitativos intervalares são pouco usados e, como exemplos, temos as escalas de temperatura. Um dado é quantitativo intervalar quando há intervalo igual e constante entre os valores mas não há o zero absoluto. Por exemplo, entre 37°C e 40°C há 3 graus de diferença, que é a mesma diferença entre 47°C e 50°C. Mas não é possível dizer que a água a 50°C tem o dobro do calor da água a 25°C. Isso seria verdadeiro numa escala Kelvin, que possui o zero absoluto. Os dados quantitativos mais importantes são os de razão, que permitem todas as operações algébricas incluindo a divisão. Quando falamos de dados quantitativos de razão há duas categorias: discretos e contínuos. Dê exemplos destas duas categorias.





Ponto 24:⁵⁻¹ [43-45] A seguir são apresentados alguns tipos de dados quantitativos de razão: classifique-os quanto ao fato de serem inteiros ou contínuos:


- (a) altura dos alunos da turma;
- (b) peso dos alunos;
- (c) salário mensal dos alunos;
- (d) faturamento de uma empresa no ano;
- (e) quantidade de irmãos;
- (f) número de filhos de um casal;
- (g) comprimento de veículos;

- (h) velocidade de um veículo em dado momento
 (i) quantidade de espectadores nos jogos de um campeonato de futebol.

 **Ponto 25:**⁷⁻² [45] É importante que se conheça o tipo de variável que se está estudando pois o tratamento estatístico aplicável depende disso. Com dados qualitativos não é possível usar média ou desvio padrão. Com dados qualitativos pode-se utilizar a mediana, percentis e testes não-paramétricos. Que são testes não-paramétricos?

 **Ponto 26:**⁸⁻³ [45] Dentre os testes não paramétricos temos a prova binomial; Q de Cochran, Qui-quadrado, Kolmogorov-Smirnov, prova dos sinais, teste da mediana, teste U de Mann-Withey, etc. Admita que foi aplicado um questionário de opinião e atitude, tipo escala Likert(1-5) a 30 homens e 45 mulheres. Para saber se as respostas dos homens diferem das respostas dadas pelas mulheres, que tipo de teste poderia aplicar?

 **Ponto 27:**⁹⁻⁴ No item [46] é dito que alguns autores, como Gonçalves Filho et al. (2003) argumentam que as escalas tipo Likert com 11 pontos, já permitem que o tratamento das variáveis como se fossem quantitativas contínuas. Ou seja: se se trabalhar com uma escala tipo Likert(0-10) alguns autores dizem que é possível tratar os dados como se fossem quantitativos de razão: média, desvio padrão, etc. Admita que foram feitas medidas das alturas de 30 homens e 45 mulheres. Para saber se as medidas dos homens diferem das medidas das mulheres, que tipo de teste se poderia aplicar?

 **Ponto Final:** Não esquecer que alunos com RA com dígitos de controle específicos devem estudar previamente os pontos de discussão do capítulo seguinte, levando sua contribuição por escrito, para a aula seguinte, de forma a enriquecer a discussão.

2.4–A Prática do Dia Avaliação de Clima Organizacional

Questionário utilizado para a realização da Pesquisa de Clima Organizacional - PCO, extraído de: LUZ, J.P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. (dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção)

Como pesquisar:

Grupo de pesquisa: A turma deve ser dividida em grupos e cada grupo ou aplica todo o questionário ou parte dele. Por exemplo, um grupo pode apenas investigar Estilo de chefia, Relacionamento Interpessoal e Desempenho e Qualidade; outro grupo pode investigar Ambiente e Condições de Trabalho, Imagem da Empresa e Sentido de Realização. O ideal é a aplicação do questionário completo. O grupo de alunos deve designar um representante.

Aplicação do Questionário: O representante deve fazer a impressão do questionário ou parte dele e fazer tantas cópias quantos os funcionários de uma empresa que pretende pesquisar. Pode ser utilizado o questionário que está anexo

O questionário (ou parte dele) deve ser aplicado num setor de uma empresa ouvindo pelo menos 15 pessoas. É importante que se observe este número.

Tabulação: os alunos devem utilizar tantas colunas quantos os respondentes. Na tabulação devem usar valores numéricos como mostra o exemplo abaixo:

DT= Discordo Totalmente=1

D=Discordo=2

I=Indiferente=3

C=Concordo=4

CT=Concordo Totalmente=5

Comunicação	DT	D	I	C	CT	R1	R2	R3	R4	R5	Med
1. Os meios de comunicação interna da EMPRESA me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa (Exemplo: comunicado eletrônico, clipping, editais, ordens de serviço, comunicados e EMPRESA Notícias).						3	2	3	4	3	3
2. A EMPRESA costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.						2	2	3	1	1	2
3. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.						3	2	2	3	2	2
4. Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias.						1	2	2	3	2	2
5. Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar idéias e dar sugestões.						3	3	2	4	3	3

A última coluna é a Mediana de cada linha. No exemplo acima temos 5 respondentes, identificados R1, R2, ...R5. Os diversos respondentes (R1 a R5) responderam à proposição 1, atribuindo os conceitos 3/2/3/4/3/3. Não se pode falar em média, pois os dados deste tipo de questionário, são qualitativos. Podemos apenas utilizar a mediana. Não há, na maioria das planilhas Excel, uma fórmula que dê diretamente a mediana. Neste caso usa-se a fórmula =Quartil(região;quartil). Ora o segundo quartil é a mediana. Se R1 a R5 estão nas colunas H a L, a fórmula a aplicar, neste exemplo é =Quartil(H3:I3;2).

Deve-se calcular a mediana de cada linha e fazer a análise correspondente. Observar que no exemplo dado os valores são mais discordantes do que concordantes. Se possível deve ser feita a análise referente a cada característica da Cultura Organizacional avaliada e confrontada com as análises de outros grupos.

Questionário: Observar que todo questionário tem um *caput* (cabeçalho) com algumas informações, entre elas, as instruções. O questionário completo encontra-se no arquivo AdmIntAplic_cap02a_questionario.

Pesquisa de Clima Organizacional
Empresa:
Departamento:
Nome do Respondente (Opcional):
Questionário utilizado para a realização da Pesquisa de Clima Organizacional - PCO, extraído de: LUZ, J.P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. (dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção)
Instrução: Leia com atenção e responda somente uma das alternativas, assinalando com um "X" apontando a alternativa mais adequada: DT= Discordo Totalmente D=Discordo I=Indiferente C=Concordo CT=Concordo Totalmente

Comunicação	DT	D	I	C	CT
1. Os meios de comunicação interna da EMPRESA me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa (Exemplo: comunicado eletrônico, clipping, editais, ordens de serviço, comunicados e EMPRESA Notícias).					
2. A EMPRESA costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.					
3. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.					
4. Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias.					
5. Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar idéias e dar sugestões.					
Estilo da Chefia	DT	D	I	C	CT
6. Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.					
7. Meu chefe imediato é uma pessoa que sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na minha unidade.					
8. Meu chefe imediato conhece bem o trabalho que realiza.					
9. Eu confio no meu chefe imediato.					
10. O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.					

Relacionamento interpessoal	DT	D	I	C	CT
11. Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.					
12. Na minha unidade, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.					
13. Os empregados da EMPRESA realizam um excelente trabalho, com qualidade.					
14. Na minha unidade, todos se esforçam para fazer sempre o melhor.					
Desempenho e Qualidade	DT	D	I	C	CT
15. Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos empregados da EMPRESA.					
16. Eu sempre procuro realizar minhas atividades com qualidade.					
17. O meu local de trabalho é muito agradável.					
18. Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.					
Ambiente e condições de trabalho	DT	D	I	C	CT
19. Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.					
20. Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.					
21. Na minha unidade, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).					
22. A EMPRESA está procurando melhorar a segurança de seus empregados, em caso de assaltos.					
23. Eu me sinto tranquilo com as condições de segurança física da minha unidade.					
Imagem da empresa	DT	D	I	C	CT
24. Na minha opinião, a EMPRESA passa uma boa impressão para a população em geral.					
25. A cada ano que passa, a EMPRESA está se tornando um Banco melhor.					
26. Para as pessoas da minha cidade, trabalhar na EMPRESA é motivo de orgulho e respeito.					
27. A EMPRESA contribui para o desenvolvimento da minha cidade.					
28. Os meus colegas de trabalho ajudam a melhorar a imagem da EMPRESA, perante a comunidade.					
Sentido de realização	DT	D	I	C	CT
29. Eu me orgulho de trabalhar na EMPRESA.					
30. Eu me sinto realizado profissionalmente.					
31. Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias na minha unidade.					
32. Hoje a EMPRESA é um bom emprego.					
33. Eu me sinto valorizado dentro da minha unidade.					
Política de RH e Benefícios	DT	D	I	C	CT
34. A EMPRESA tem bons instrumentos de recompensa.					
35. A EMPRESA está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.					
36. A EMPRESA oferece condições para o crescimento profissional de seus empregados.					
37. Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pela EMPRESA (auxílio-creche, auxílio funeral, atestado social, etc.).					
38. Eu me sinto valorizado pela EMPRESA.					
Vida e Saúde	DT	D	I	C	CT
39. Eu tenho boas condições de saúde.					
40. Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer.					
41. A minha forma de viver me dá prazer.					
42. Ultimamente, venho adquirindo alguns hábitos para melhorar a minha saúde física e mental (exemplo: caminhar, fazer exercícios, hidroginástica, parar de fumar, etc.).					
Atenção: caso você queira fazer algum comentário sobre o clima em sua unidade, favor escrever abaixo e/ou no					

Bibliografia

LUZ, J.P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. (dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção)

