

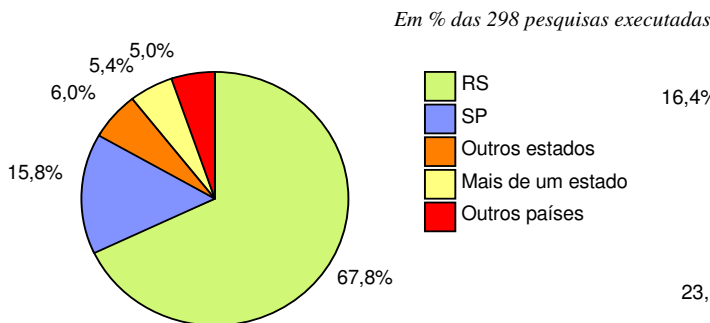
CLIMA ORGANIZACIONAL: DADOS HISTÓRICOS

Este relatório apresenta resultados de análise realizada sobre o conjunto de 298 pesquisas de clima organizacional executadas pela Fornasier ao longo de 13 anos, as quais abrangeram um total de 121.000 funcionários pesquisados. Enfatizam-se avanços conseguidos pelas empresas e desafios que restam para manter e buscar evolução ainda maior quanto ao clima interno.

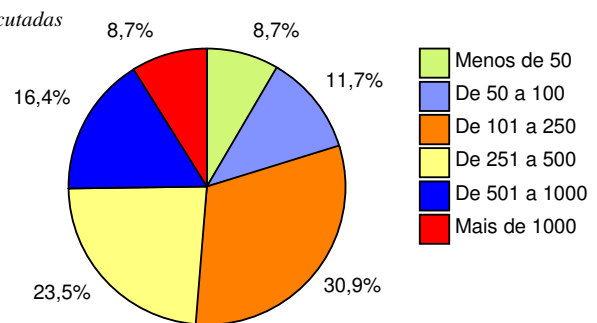
Duas de cada três pesquisas foram executadas no Rio Grande do Sul, 15,8% em São Paulo, 6,0% em outros estados, 5,4% em empresas que contam com filiais ou unidades em mais de um estado e 5,0% em outros países. O maior contingente de pesquisas (30,9%) foi em empresas com 101 a 250 pesquisados, seguido pelo das empresas com 251 a 500 pesquisados (23,5% delas). Essas informações estão nos dois gráficos abaixo.

Sistemática da Fornasier: cada pesquisa de clima é composta por cerca de 40 questões, analisadas em 11 dimensões, com escala de 1 a 5, transformada para 1 = 0%, 2 = 25%, 3 = 50%, 4 = 75% e 5 = 100% de satisfação (ver considerações sobre "favorabilidade" na página 6).

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

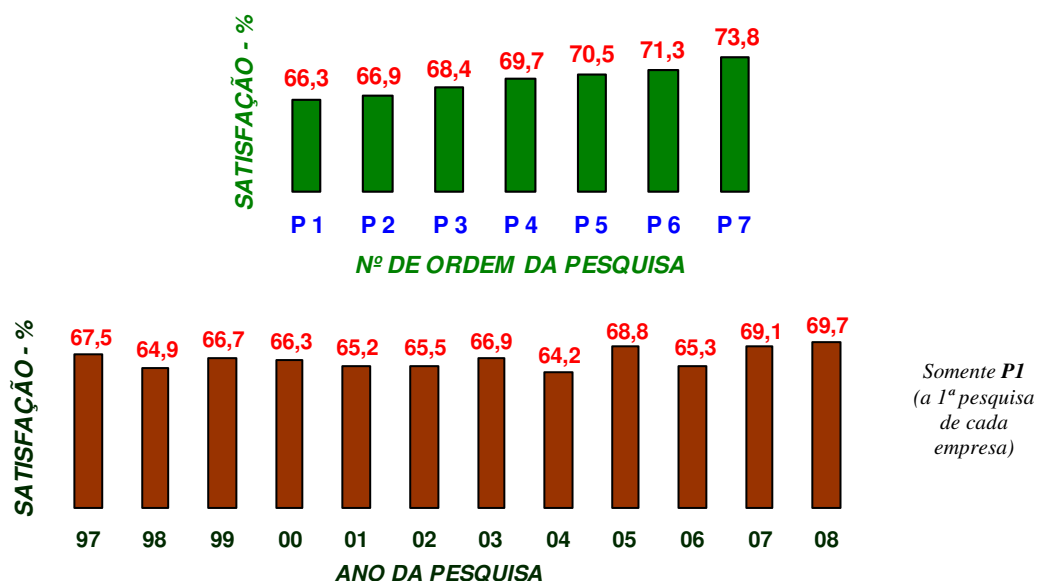


NÚMERO DE PESQUISADOS



1. MONITORAMENTO E AÇÕES TRAZEM RESULTADOS

Há empresas que já executaram sua 5ª, 6ª, 7ª, ou mais pesquisas, na maioria das vezes uma a cada ano. O gráfico abaixo apresenta a média global de satisfação de cada ordem de pesquisa. Conclusão: o acompanhamento (com fatos e dados), em conjunto com ações de melhoria, faz com que o clima organizacional evolua. Em média, as empresas obtêm avanço de 1,25 pontos percentuais a cada pesquisa.



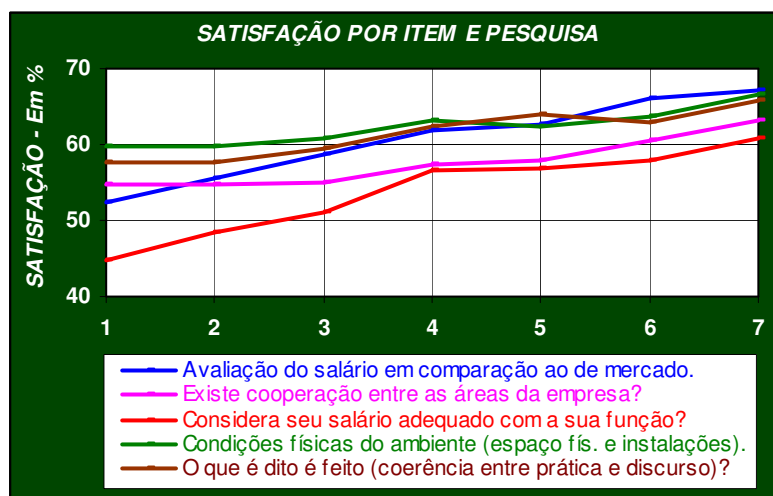
Poder-se-ia argumentar que esse avanço ocorre mesmo que as empresas não executem avaliações do seu clima. Esse argumento, no entanto, é contestado pelos índices do gráfico acima, que abrange apenas a 1ª pesquisa de cada empresa. Note-se que não se observa evolução ao longo dos anos: o conjunto das pesquisas número 1 das empresas apresenta média 66,3%. Conclusão: para obter avanço consistente, é fundamental dar continuidade ao processo de medição e melhoria do clima organizacional.

2. SATISFAÇÃO: ITENS (Primeiros e Últimos Colocados / Evolução) e DIMENSÕES

A tabela abaixo lista os 10 itens historicamente primeiros colocados e os 10 últimos. No primeiro caso, dois itens registram índice global superior a 80%: “recomenda a empresa como boa oportunidade de trabalho” e “satisfação por trabalhar na empresa”, demonstrando que, embora haja expectativa de melhoria quanto a uma gama de itens, o funcionário em geral se identifica fortemente com a organização na qual trabalha. Enquanto isso, no extremo inferior, um item se apresenta insatisfatório: “considera seu salário adequado com a sua função”, o qual detém índice global 49,1%.

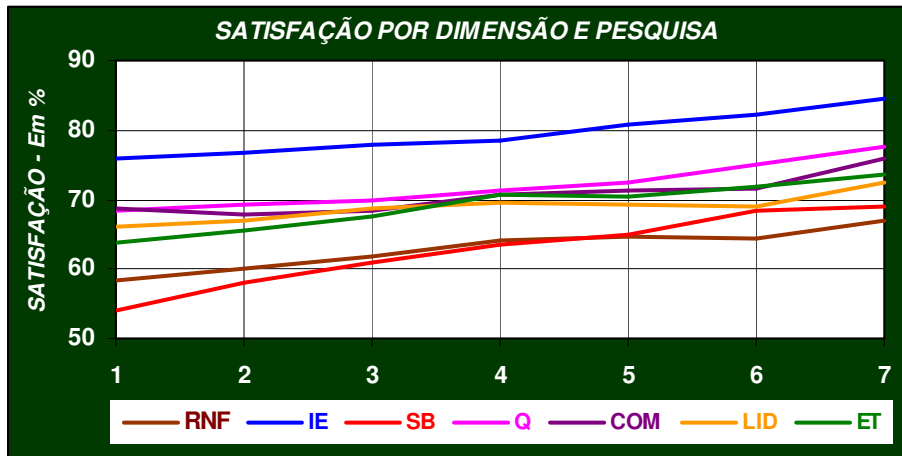
ITENS AVALIADOS	ÍNDICE
Primeiros colocados	
Recomenda a empresa como boa oportunidade de trabalho?	82,2
Está satisfeito por trabalhar na empresa?	80,8
Avaliação do atendimento aos clientes (externos).	77,8
O trabalho desenvolvido busca a qualidade?	76,9
A empresa se preocupa pela segurança no trabalho?	76,5
O Sistema da Qualidade contribui para melhorar a empresa?	75,7
Os conhecimentos adquiridos são aplicados no trabalho?	74,8
Ao solicitar auxílio ao seu superior, recebe retorno?	73,2
Avaliação das ações sociais (empresa socialmente responsável?)	73,0
Considera seu superior preparado e capacitado para o cargo?	72,8
Últimos colocados	
Condições físicas do ambiente (espaço físico e instalações).	60,8
O que é dito é feito (existe coerência entre prática e discurso)?	60,0
É reconhecido e valorizado pelo seu superior imediato?	59,8
Considera suficiente e adequado o treinamento?	59,4
Existem possibilidades de crescimento profissional?	58,5
A empresa se preocupa com o lado pessoal do funcionário?	58,1
Avaliação do salário em comparação ao de mercado.	56,3
Existe cooperação entre as áreas da empresa?	55,6
Colegas que fazem trabalho igual ganham o mesmo?	55,1
Considera seu salário adequado com a sua função?	49,1

O gráfico abaixo mostra a evolução de cinco itens, pesquisa a pesquisa. Ressalta-se que o item “considera seu salário adequado com a sua função”, embora seja historicamente o último colocado, deu um salto de 15,9 pontos percentuais no intervalo em análise: de um índice 44,8% nas pesquisas de ordem 1 para 60,7% nas pesquisas de ordem 7. O outro item de remuneração (salário x mercado) teve comportamento semelhante, só que num patamar de satisfação mais elevado.



E as 11 dimensões avaliadas - ver gráfico seguinte - apresentam tendência de evolução a cada pesquisa realizada pelas empresas. Comparando as pesquisas de ordem 7 com as de ordem 1, relação chefe-subordinado, RCS, foi a dimensão de menor crescimento (+2,6 pontos percentuais), ao passo que salários e benefícios, SB, foi a de maior avanço (+14,8 pontos percentuais). Observe-se que: a) imagem da empresa, IE, tem sido a dimensão primeira colocada em todas as séries de pesquisas, de 1 a 7; b) até a quarta pesquisa, salários e benefícios é a

dimensão última colocada; c) da 5ª até a 7ª pesquisa, SB passa a ser penúltima colocada, ficando à frente de recompensas não-financeiras (RNF).



RNF = recompensas não-financeiras

IE = imagem da empresa

SB = salários e benefícios

Q = qualidade

COM = comunicação

LID = liderança

ET = educação e treinamento

(4 dimensões - da faixa intermediária - não estão aqui representadas)

3. ÚLTIMOS DESAFIOS

É importante frisar: pela sistemática que adotamos (análise "importância x satisfação", com a importância sendo definida pela correlação linear de cada item com a média global de satisfação), em toda pesquisa haverá itens prioritários para melhoria. Isso pode ser interpretado da seguinte forma: ainda que o clima interno esteja satisfatório e em evolução, se a empresa quer ir além, ações sobre itens prioritários trarão maior impacto positivo.

O que se tem observado é que de cada quatro itens prioritários numa pesquisa qualquer, três deles seguirão como prioridade na pesquisa seguinte. Só que esse percentual tende a aumentar a cada pesquisa executada, o que demonstra que a empresa vai eliminando prioridades, restando quase sempre as que dependem de mudanças mais profundas, possivelmente ligadas à sua cultura organizacional. A tabela abaixo lista os itens que mais se enquadram nessa condição. Trata-se de itens prioritários em pelo menos 40% das pesquisas em que foram aplicados. "Coerência entre prática e discurso", por exemplo, se classificou como prioridade em 91,3% das vezes em que foi aplicado. E sua prioridade aumentou em 24,0 pontos percentuais desde as pesquisas de ordem número 1 até as de ordem número 5 executadas pelas empresas. Já o item "preocupação da empresa com o lado pessoal do funcionário" foi prioridade em 93,7% das pesquisas, proporção que se reduziu em 7,3 pontos percentuais entre as pesquisas de ordem 1 e as de ordem 5. Note-se que "coerência entre prática e discurso" registra índice histórico de satisfação 60,0% (com evolução de 6,4 pontos percentuais entre as pesquisas de ordem 1 até as de ordem 5) e que o item "preocupação com o lado pessoal do funcionário" tem índice histórico 58,1%, tendo evoluído, em média, 10,1 pontos percentuais no intervalo entre pesquisas em pauta.

ITENS PRIORITÁRIOS PARA MELHORIA (ver caracterização dos índices após a tabela)

ITEM	SATISFAÇÃO		PRIORIDADE	
	MG	Var.S	% P	Var.P
1. QVT é fator importante na empresa (preocupação p/ QVT)?	67,7	3,1	45,2	13,8
2. A criatividade e a iniciativa são valorizadas?	67,4	5,6	48,7	-14,2
3. O estilo de liderança do seu superior é aberto e participativo?	66,6	2,5	61,8	-4,0
4. É incentivado pelo superior a participar dos treinamentos?	66,5	4,5	51,7	5,5
5. Os projetos implantados têm continuidade?	64,9	3,9	60,0	25,5
6. Recebe orientação correta sobre como melhorar o trabalho?	63,9	2,0	64,1	29,6
7. Está satisfeito com o apoio e orientação que recebe?	63,9	0,5	68,4	21,2
8. Concorda com a maneira como as tarefas são distribuídas?	63,2	1,4	57,5	6,5
9. Os líderes se preocupam com os funcionários como pessoas?	62,5	4,1	86,7	-10,7
10. Seu superior avalia o resultado do seu trabalho / troca ideias?	62,3	2,9	71,4	22,6
11. A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários?	60,9	13,9	60,2	-15,0
12. O que é dito é feito (existe coerência entre prática e discurso)?	60,0	6,4	91,3	24,0
13. É reconhecido e valorizado pelo seu superior imediato?	59,8	3,5	87,5	13,2
14. Vê possibilidades de crescimento profissional na empresa?	58,5	9,1	63,3	4,5
15. A empresa se preocupa com o lado pessoal do funcionário?	58,1	10,1	93,7	-7,3
16. Existe cooperação entre as áreas da empresa?	55,6	3,1	46,3	-21,8

MG = média global de satisfação do item nas pesquisas em que o mesmo foi aplicado

Var.S = variação no índice de satisfação (em pontos percentuais) entre a 5ª e a 1ª pesquisa aplicadas

% P = percentual de empresas que apresentam o item como prioritário para melhoria

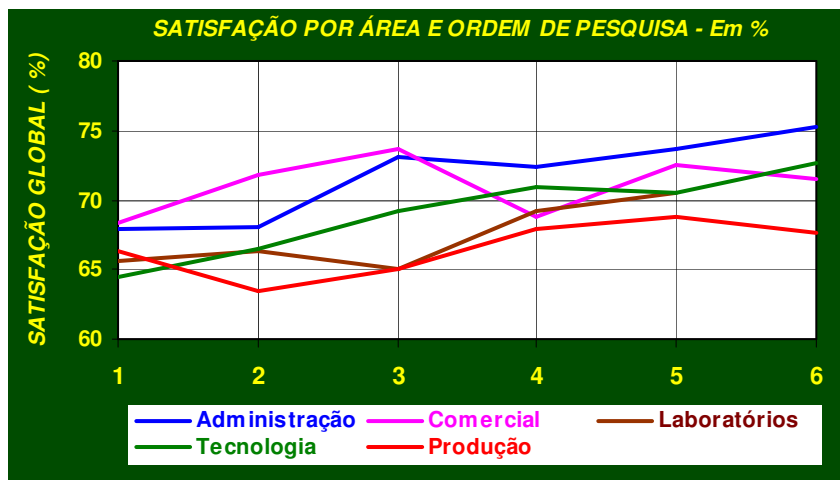
Var.P = variação no percentual de empresas (entre 5ª e 1ª pesquisas) que apresentam o item prioritário

Dessa forma, os últimos desafios das empresas para alcançar um clima organizacional de excelência demonstram ser (ver a tabela anterior):

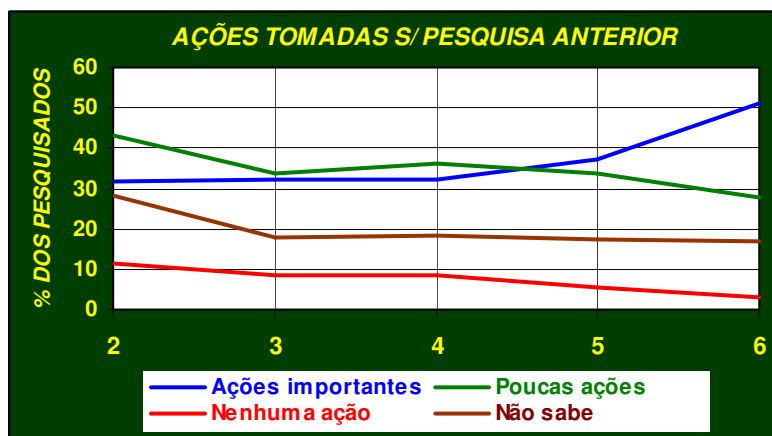
- A empresa preocupar-se ainda mais pelos colaboradores - itens 1, 11 e 15
- Aprimorar habilidades das lideranças em gestão de pessoas - itens 2, 3, 8, 9 e 13
- Maior preocupação pelo desenvolvimento e crescimento do colaborador - itens 4 e 14
- Seguir (na prática) o discurso e os projetos iniciados - itens 5 e 12
- Maior feedback entre líderes e liderados (inclusive para orientar o trabalho destes últimos) - itens 6, 7 e 10
- Estimular a cooperação entre as áreas da empresa - item 16

4. VARIACÕES ENTRE ÁREAS

Analisou-se o desempenho histórico (quanto ao clima interno) das “áreas macro” das empresas. O gráfico abaixo apresenta os resultados. A área *Comercial* inclui setores como *vendas, exportação e marketing*, enquanto a área *Tecnologia* abrange setores como *garantia da qualidade, desenvolvimento do produto e controle de processos*. Constatções: a) todas as áreas evoluíram à medida que a pesquisa de clima interno continuou sendo executada ao longo do tempo - na comparação entre a última série de pesquisas, a de número 6, e a primeira, o avanço variou de 1,2 pontos percentuais na *Produção* a 8,3 na *Tecnologia* -; b) a partir da 4ª pesquisa, a área de *Administração* passa a ser sempre a primeira colocada em clima organizacional, suplantando a área *Comercial*, primeira colocada nas três pesquisas iniciais; c) a área de *Produção*, a partir da segunda pesquisa, é a que apresenta clima organizacional menos satisfatório (detendo apenas pequena vantagem sobre a área *Laboratórios* na 3ª pesquisa). Um fato importante constatado e que pode estar contribuindo para essa condição de desvantagem da *Produção* frente às demais áreas: *Produção* é a área que registra o maior coeficiente de correlação linear entre as dimensões *relação chefe-subordinado e liderança* com a média global de satisfação. Ou seja, os itens de *gestão de pessoas* influenciam o clima interno mais na *Produção* do que em outras áreas das empresas, o que pode ser decorrente de: a) o funcionário dessa área tem menor autonomia de trabalho; b) o nível médio de escolaridade de quem trabalha na *Produção* em geral é mais baixo do que o das demais áreas; c) a interação entre líder e liderado tende a ser mais intensa na *Produção*, com o agravante de as lideranças dessa área normalmente terem uma formação um pouco menos focada no aspecto comportamental; d) na maioria das vezes, as condições de trabalho na *Produção* são menos satisfatórias comparativamente às de outras áreas (sobrecarga de trabalho / horas extras; ambiente físico menos propício; maiores riscos de acidentes, etc).



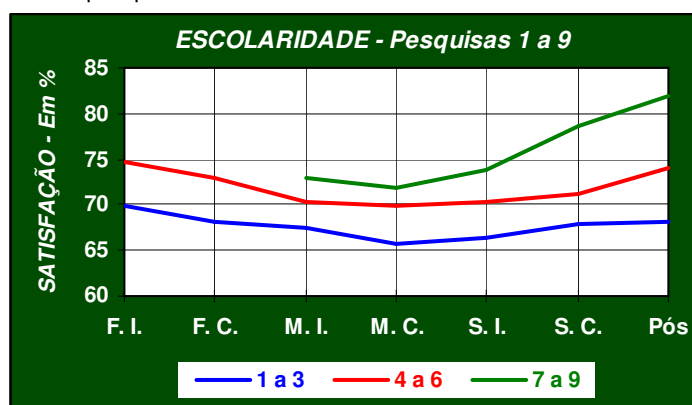
5. AÇÕES DE MELHORIA



Em uma parte das pesquisas de ordem 2 ou maior avaliou-se, do ponto de vista dos pesquisados, se as respectivas empresas tomaram ações de melhoria do clima interno com base nos resultados da pesquisa anterior, com as alternativas “ações importantes”, “poucas ações”, “nenhuma ação” ou “não sabe a respeito”. Os resultados estão no gráfico anterior. Constatções: a) a partir da quinta pesquisa, aumenta significativamente o percentual de pesquisados que percebem a implementação de “importantes ações” de melhoria por parte do setor / empresa; 2) a cada pesquisa, diminui o percentual de pesquisados que *não percebem ações de melhoria* - de 11,5% na 2ª pesquisa para 3,0% na 6ª pesquisa. Este é um importante indicativo de que as organizações estão focando cada vez mais sua atenção no clima organizacional.

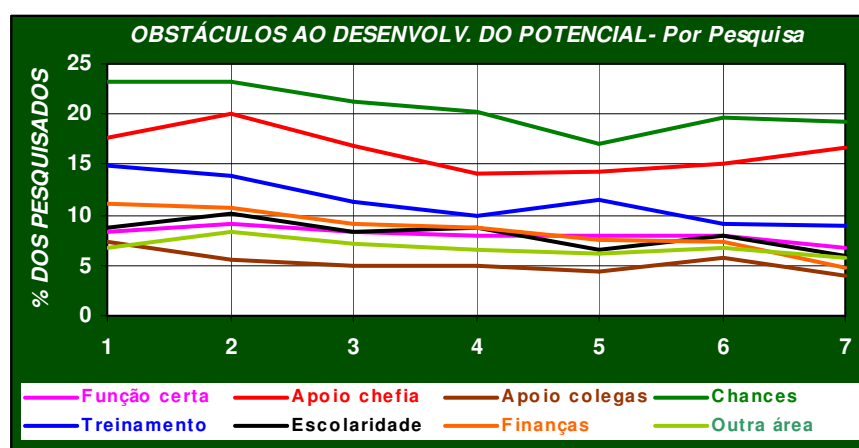
6. ESCOLARIDADE

Na tabela abaixo estão os índices de satisfação por segmento de escolaridade para o conjunto de três séries de pesquisas: as de ordem 1 a 3, ordem 4 a 6 e ordem 7 a 9. Observação: o reduzido número de pesquisados com “fundamental incompleto ou completo (F.I. ou F.C.)” nas pesquisas 7 a 9 não permite comparações. Constatções: a) em qualquer série de pesquisas, o índice de satisfação pelo clima interno tende a aumentar com a escolaridade a partir do segmento “médio completo (M.C.)”; b) o índice de satisfação pelo clima interno se eleva para todos os segmentos de escolaridade a cada pesquisa (ou série de pesquisas) executada(s); c) note-se a acentuada evolução de índices para pesquisados com superior completo (S.C.) e pós-graduação / mestrado / doutorado (Pós) no conjunto de pesquisas 7 a 9.



7. DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL (E IMPLICAÇÃO)

Uma das questões aplicadas nas pesquisas é “se o pesquisado está desenvolvendo todo seu potencial?”. Em média, 45,1% não desenvolvem integralmente seu potencial, havendo tendência de redução desse percentual a cada pesquisa realizada. É importante levar em conta este indicador, pois o não desenvolvimento de todo potencial implica em menor satisfação pelo clima interno.



Aos pesquisados que consideram não estar desenvolvendo todo seu potencial solicita-se que indiquem as causas disso. Os resultados estão no gráfico acima, da pesquisa 1 até a de ordem 7. Algumas inferências: a) o principal obstáculo ao desenvolvimento do potencial é a “falta de chances para mostrar as próprias capacidades”, assinalado, em média, por 21,8% dos participantes das pesquisas; b) na sequência, constam a “falta de apoio da chefia / gestor” (para 17,6% dos pesquisados) e o “não recebimento de treinamento adequado” (na opinião de 13,2%). O que mais chama atenção, no entanto, é que o obstáculo “falta de apoio dos gestores” é o único a apresentar crescimento no percentual de indicações a partir da quinta pesquisa. Ou seja, estaria havendo perda de efetividade no suporte que os gestores prestam às suas equipes da quinta pesquisa em diante.

Isso chama atenção por ser reforço a outro fato constatado nas análises: o grupo de itens de clima que chamamos de “gestão do fator humano” (itens essencialmente de gestão de pessoas) melhora seu desempenho em combinação com o a média global de todos os itens de clima avaliados até a pesquisa de ordem 4. Na sequência, enquanto a média de todos os itens de clima continua evoluindo até a décima pesquisa, a média dos

itens de “*gestão do fator humano*” estabiliza em 69,6%. São possíveis causas dessa limitação - as quais deverão ser aprofundadas num próximo estudo -: a) os gestores, percebendo um clima interno bastante satisfatório, “relaxam” no seu aprimoramento; b) os liderados, atribuindo avaliações já muito satisfatórias na maioria dos itens, preferem não dar “nota máxima” aos seus próprios superiores; c) existem limitações reais, ligadas à cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças, que entravam um avanço ainda maior quanto ao clima organizacional. Em relação a este último aspecto, outros estudos que executamos¹ têm demonstrado que as empresas obtêm melhores resultados em variáveis objetivas - como em *salários e benefícios*, por exemplo - do que em variáveis abstratas, ligadas a mudanças de comportamento. Nisso está, portanto, um grande desafio para as organizações.

8. OUTROS RESULTADOS

8.1. Lideranças no papel de comunicadoras

As *chefias* ou *lideranças* se apresentam como: a) o quarto canal de comunicação entre os oito mais utilizados pelos pesquisados, indicadas por 35% destes; b) o terceiro canal numa avaliação percentual, tendo ficado com índice 69,8%; c) o segundo canal de comunicação com prioridade para melhoria, indicadas nessa condição por 32% dos pesquisados. Também é preciso levar em conta: em primeiro lugar, o fato de que, na média, não se observou evolução à medida que as empresas seguem executando pesquisas de clima interno e, em segundo lugar, este é o canal de comunicação que mais influencia o clima organizacional, apresentando o maior coeficiente de correlação linear com o índice global do clima interno. Trata-se, portanto, de uma oportunidade de melhoria.

8.2. Hoje x Admissão

A questão que compara a empresa no momento da pesquisa com o da admissão do pesquisado foi aplicada em 79 pesquisas. O constante monitoramento do clima organizacional mostra evolução: a) o percentual de pesquisados que julgam a respectiva empresa “*pior*” do que quando foram admitidos baixou de 11,2% nas séries de pesquisas 1-2-3 para 8,8% nas séries 4-5-6; b) nessa mesma comparação, o percentual de pesquisados que consideram a empresa “*melhor*” subiu de 58,1% para 63,0%. Justificativas mais frequentes para considerar a empresa “*hoje melhor*” do que na admissão: *evoluiu / cresceu / se desenvolveu / modernizou; existem mais oportunidades de crescimento profissional; houve diversas melhorias; busca sempre a melhoria contínua e investiu em tecnologia*. Justificativas mais citadas pelos que ainda avaliam a empresa “*hoje pior*” do que quando foram admitidos: *alta rotatividade de pessoal; muita pressão; mais cobrança / trabalho e menos salário; falta valorização do funcionário e salário baixo / defasado*.

8.3. Funcionários “Entusiásticos”

Segundo SIROTA², as empresas devem visar ter *funcionários “entusiásticos”*, estágio em que pelo menos 75% do quadro funcional esteja satisfeito (considerando-se “*satisfeitos*” aqueles que marcam as colunas 4 ou 5 da escala de satisfação de 5 pontos, com a coluna 5 sendo a de maior satisfação) e no máximo 10% insatisfeito (considerando-se “*insatisfeitos*” os que assinalam as colunas 1 ou 2 da mesma escala). Pois se observou evolução histórica da “*favorabilidade*” - ou do percentual de “*satisfeitos*” -: de um índice (ou percentual) 61,2% nas pesquisas de ordem 1 para um índice 72,0% nas pesquisas de ordem 5. Índices de “*insatisfação*”: 16,1% nas pesquisas 1 e 11,6% nas pesquisas de ordem 5. Conclusão: na média, as empresas precisam continuar implementando melhorias, dando continuidade ao monitoramento do clima organizacional, para alcançar o estágio de terem *funcionários “entusiásticos”*.

8.4. O que Influencia (ou não influencia) o Clima

Averiguou-se a correlação de uma série de variáveis com a média global de satisfação pelo clima interno. O coeficiente de correlação linear, como se sabe, varia de -1,0 a +1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0, maior a relação de dependência entre as duas variáveis analisadas. A seguir: os resultados da análise (o coeficiente de correlação, cc, foi multiplicado por 100 e transformado para um valor percentual).

- % de participantes na pesquisa (total, ou amostra, com escolha aleatória) - praticamente não influencia a satisfação global (cc = 7,3%);
- Nº de funcionários da empresa - praticamente não influencia a satisfação global (cc = 7,9%);
- Empresa privada ou pública / “autarquia” - análise por “*qui-quadrado*” - globalmente, não se observou diferença no clima interno entre os dois grupos de empresas;
- Localização geográfica - análise por “*qui-quadrado*” - globalmente, não se observou diferença entre empresas localizadas em regiões metropolitanas ou no interior. Entre Brasil e Argentina: índice global 68,2% no Brasil e 60,4% na Argentina;
- Superior imediato como canal de comunicação a melhorar - influência moderada (cc = 50,0%);
- Avaliação do superior imediato no seu papel de comunicador - influência forte (cc = 82,5%);
- Avaliação do conjunto de canais de comunicação - influência forte (cc = 83,7%);

¹ Um deles é a pesquisa temática “Perfil e Percepções dos Gestores”, cujo relatório está disponível em www.fornasier.com.br.

² SIROTA, David, MISCHKIND, Louis A. & MELTZER, Michael I. *The Enthusiastic Employee*. Upper Saddle River, New Jersey, Wharton School, 2005.

- Avaliação da missão / visão / valores da empresa - influência forte (cc = 82,4%);
- Número de sugestões por escrito dos pesquisados - influência regular (cc = -30,8%), ou seja, quanto menos satisfeito, mais sugestões ou reclamações o pesquisado descreve;
- A avaliação do clima é apenas uma pesquisa a mais - influência moderada (cc = -50,5%), ou seja, quanto menos satisfeito o pesquisado estiver com o clima interno, mais ele tende a julgar a avaliação como uma simples pesquisa a mais, que não trará resultado algum (ou vice-versa) - em média, 10% dos pesquisados têm essa percepção;
- Ações de melhoria implementadas a partir dos resultados da pesquisa - influência moderada (cc = 59,4%), ou seja, quanto mais ações importantes de melhoria com base nos resultados da pesquisa o pesquisado perceber, mais satisfeito ele vai se manifestar na avaliação seguinte;
- Desvio-padrão global - influência moderada (cc = -50,1%) ; significa dizer: quanto mais satisfeitos os pesquisados, menor a dispersão de respostas, maior o compartilhamento de percepções;
- Desenvolvimento do potencial - influência moderada (cc = 62,7%): quanto mais o pesquisado considera estar desenvolvendo todo seu potencial, maior sua satisfação pelo clima interno (ou vice-versa);
- Suporte dos gestores aos liderados - influência moderada (cc = -57,6%): quanto mais o pesquisado considera não estar desenvolvendo todo seu potencial devido a apoio insuficiente de seu superior, menos satisfeito ele se manifesta com o clima organizacional.

CONCLUSÕES

Com base na análise executada sobre as 298 pesquisas em pauta, conclui-se:

- 1) *empresas engajadas em avaliações periódicas e em ações de melhoria fazem evoluir seu clima interno (em média, as empresas avaliadas obtiveram crescimento de 1,25 pontos percentuais a cada pesquisa). Outro indicador de evolução: elevação no percentual de pesquisados que consideram a respectiva empresa melhor do que quando nela foram admitidos;*
- 2) *as empresas têm mantido vários itens com alto nível de satisfação (como os ligados à imagem interna, atendimento aos clientes (externos) e preocupação pela segurança no trabalho), além de terem conseguido avanços em alguns dos inicialmente pouco satisfatórios, como os relacionados à remuneração, condições físicas do ambiente e cooperação entre áreas;*
- 3) *globalmente, os maiores avanços das empresas vinculam-se a variáveis objetivas: adequação do salário à função; salário em comparação ao mercado; satisfação pelos benefícios; ações de responsabilidade social; adequação e implementação de treinamentos; divulgação de metas, objetivos e resultados obtidos; valorização do conhecimento. Entretanto, a limitação está em variáveis que dependem de mudança de comportamento e cultura, seja por parte das lideranças intermediárias, seja por parte da alta administração. Diante disso, os maiores desafios das organizações para alcançar clima organizacional ainda mais em conta estão sobretudo em: aprimorar habilidades em gestão de pessoas, destacando-se a de troca de feedback; uma preocupação ainda maior - das lideranças e das empresas como um todo - pelos colaboradores e pelo desenvolvimento destes, mantendo estes permanentemente informados, de uma forma transparente; por uma prática mais coerente com o discurso e pela busca de maior cooperação entre as áreas das respectivas empresas;*
- 4) *os resultados e a condição quanto ao clima interno diferem entre áreas, seja pelas características do trabalho executado, seja pela intensidade da relação entre líderes e liderados. Assim, a área de Produção é a que demanda maior número de ações em prol de um clima organizacional mais satisfatório;*
- 5) *embora as empresas tenham evoluído a cada avaliação, globalmente sete pesquisas (ou ciclos de avaliação / implementação de plano de melhoria) não foram suficientes para atingir o estágio de funcionários "entusiásticos", caracterizado por pelo menos 75% do quadro funcional "satisfeito" e de no máximo 10% de "insatisfeitos". É preciso, pois, dar continuidade ao processo;*
- 6) *a análise estatística também apontou outras variáveis que estimulam um clima organizacional mais satisfatório: a prática da missão / visão e valores da própria empresa no dia-a-dia; a efetividade das lideranças no seu papel de comunicadoras; a implementação de ações com base nos resultados das pesquisas; o estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores. Ao mesmo tempo, a análise de correlação demonstrou que as inferências obtidas valem para qualquer porte de empresa (quanto ao número de funcionários), para qualquer localização geográfica desta, podendo-se fazer avaliações apenas com uma amostra de funcionários (desde que esta amostra seja aleatória - recomenda-se pesquisar pelo menos 30% dos colaboradores).*

Esperamos que estas informações contribuam para que as empresas e seus profissionais gestores possam definir estratégias efetivas com vistas a um clima organizacional ainda mais satisfatório.