

DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL



**Instituto
Rui Barbosa**

A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas

COMITÊ TÉCNICO DE GESTÃO DE PESSOAS - IRB

SUPERVISÃO:

Cons. Joaquim Alves de Castro Neto – TCM-GO – Presidente

COORDENAÇÃO:

Sabrina Caetano da Silva – TCE-RJ

GRUPO DE TRABALHO:

Carolina Pereira Laurindo Thomas – TCE-SP (Coordenadora)

Brenda Tatiana Pinheiro de Almeida - TCU

Daniela Pinheiro dos Reis - TCU

Diego de Campos Domingos - TCE-SC

Hugo Sandall - Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT)

Mônica Coelho Liberato Holanda - TCE-CE

Olivia Gomes da Silva Prado de Moraes - TCE-MT

Valéria Hora Barros - TCE-AL

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):

Divisão de Documentação e Biblioteca

Bibliotecária CRB

Website: irbcontas.org.br

Disponível em: <https://irbcontas.org.br/>

Instituto Rui Barbosa

Sede: Edifício ION. SGAN 601, Bloco H, Sala 71/73, Térreo - Asa Norte, Brasília – DF. CEP:
70.830-018

Subsede: Tribunal de Contas do Estado do Ceará - Rua Sena Madureira, 1047 – CEP: 60.055-080 -
Fortaleza/CE. Contato: (85) 3488-1795

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, mediante citação da fonte.

INSTITUTO RUI BARBOSA GESTÃO 2024-2025 – DIRETORIA:

PRESIDENTE:

Edilberto Carlos Pontes Lima - TCE-CE

VICE-PRESIDENTES:

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Ivan Lelis Bonilha - TCE-PR

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:

Mario Manoel Coelho de Mello - TCE-AM

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO:

Sebastião Helvecio Ramos de Castro - TCE-MG

AUDITORIA:

Inaldo da Paixão Santos Araújo - TCE-BA

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS:

Cristiana de Castro Moraes - TCE-SP

PRIMEIRO SECRETÁRIO:

Alexandre Postal - TCE-RS

SEGUNDO SECRETÁRIO:

Fabício Macedo Motta - TCM-GO

TESOUREIRO:

Severiano José Costandrade de Aguiar - TCE-TO

CONSELHO FISCAL:

Carlos Thompson Costa Fernandes - TCE-RN

Celmar Rech - TCE-GO

José Valdomiro Távora de Castro Júnior - TCE-CE

Luiz Eduardo Cherem - TCE-SC

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço - TCE-SP

SUPLENTE:

Cilene Lago Salomão - TCE-RR

Estilac Martins Rodrigues Xavier - TCE-RS

Fernando Ribeiro Toledo - TCE-AL

Inácio Magalhães Filho TC-DF

Patrícia Lúcia Mendes Saboya - TCE-CE

Sumário:

1. APRESENTAÇÃO.....	5
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	5
2.1. Conceito de Clima Organizacional.....	5
2.2. Cultura Organizacional.....	6
2.3. Clima Psicológico.....	6
2.4. Comprometimento Organizacional.....	7
2.5. Justiça Organizacional.....	7
2.6. Satisfação no Trabalho.....	7
2.7. Bem-Estar no Trabalho.....	8
2.8. Resumo dos construtos.....	8
2.9. Antecedentes e Consequentes do Clima Organizacional.....	9
3. CICLO DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
3.1. Planejamento Institucional.....	11
3.2. Diagnóstico: Pesquisa de Clima Organizacional.....	11
3.2.1. Planejamento do Ciclo do Diagnóstico.....	11
3.2.2. Procedimentos de Coleta de Dados.....	16
3.2.3. Procedimentos de Análise de Dados.....	18
3.3. Divulgação dos Resultados.....	18
3.4. Planos de Melhoria do Clima Organizacional.....	19
3.4.1. Priorização de Necessidades de Intervenção/Ação.....	20
3.4.2. Elaboração de Planos de Melhoria.....	21
3.4.3. Execução das Ações.....	22
3.5. Acompanhamento dos Planos de Melhoria.....	22
4. RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	22
5. RESUMO DAS DIRETRIZES PARA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE A: EXPERIÊNCIA E ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO PSICOMÉTRICA DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27

1. APRESENTAÇÃO

Devido à importância do clima organizacional para a gestão de pessoas nos tribunais de contas, este fenômeno ganhou destaque entre os aspectos contemplados no Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), no âmbito do Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC) (ATRICON, 2015). A pesquisa de clima organizacional é um recurso frequentemente utilizado para verificar a percepção do público interno sobre o ambiente laboral, além de ser uma das principais etapas do ciclo de gestão do clima organizacional.

O diagnóstico do MMD-TC, realizado pela Atricon em 2022, revelou que menos da metade dos tribunais de contas do Brasil realizavam pesquisa de clima organizacional. Essa constatação representa uma lacuna na gestão de pessoas, uma vez que inviabiliza a mensuração da eficácia de ações de melhoria, bem como do monitoramento da evolução do fenômeno.

Para suprir essa lacuna, o Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa criou uma série de ações com a finalidade de incentivar os tribunais de contas a integrarem a gestão do clima organizacional às suas Políticas de Gestão de Pessoas.

Em face do exposto, a implementação do Grupo de Estudos do Clima Organizacional teve como propósito elaborar diretrizes e fornecer subsídios aos gestores dos tribunais de contas, para uma melhor tomada de decisão quanto à gestão do clima organizacional.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Conceito de Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional varia na literatura, entretanto suas diferentes iterações contemplam as percepções coletivas dos trabalhadores a respeito de aspectos organizacionais, tais como políticas, práticas e procedimentos (Lee & Dalal, 2016; Puente-Palácios & Martins, 2013; Schneider, Romá, Ostroff & West, 2017). Desta forma, é necessário que a própria organização eleja a definição a ser adotada, em sincronia com a política de gestão de pessoas do órgão. O Tribunal de Contas da União, por exemplo, estabelece como clima organizacional a “percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho, capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização” (TCU, 2020).

Ao adotar um conceito é importante que a organização considere clima organizacional como um:

“fenômeno perceptual, duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (Koys e DeCottis, 1991, p. 266 apud Puente-Palácios & Martins, 2013).

Em razão dos objetivos traçados para o presente trabalho, serão destacados dois aspectos a saber: a) o nível de análise (compartilhamento entre os membros da organização) e b) a sua multidimensionalidade.

Quanto ao nível de análise, o clima organizacional é um fenômeno que tem origem nas percepções dos servidores (nível individual) e se manifesta no nível da organização (Puente-Palacios, Porto, & Martins, 2016). Explicando melhor, cada funcionário atribui significados aos eventos

organizacionais. Quando estas percepções estão em convergência são efetivamente associadas ao clima organizacional.

Outro aspecto da definição é a multidimensionalidade. Em geral, os teóricos concordam que o clima organizacional é composto por diversos elementos. Entretanto, não há consenso sobre quais dimensões o compõem (Pueente-Palacios, 2002). Nesse sentido, acredita-se que a própria organização, a depender das suas características e prioridades, possa definir quais são os fatores do clima organizacional a serem mensurados e acompanhados, respeitados modelos teóricos e instrumentos de mensuração de clima. O TCDF, por exemplo, estabeleceu como fatores da escala de clima organizacional: liderança, comunicação, estratégias e planos, melhoria contínua, aprendizagem e reconhecimento, conforme modelo de Santos et al, 2019. Esses fatores foram delimitados tendo como parâmetro a análise documental do Planejamento Estratégico e das Políticas de Recursos Humanos do órgão, bem como nos objetivos e indicadores previstos no Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC).

Uma vez apresentados os elementos centrais do conceito de clima organizacional, cabe diferenciá-lo de outros construtos do comportamento organizacional. As próximas seções distinguem seu conceito em relação aos seguintes fenômenos: Cultura Organizacional; Clima Psicológico; Comprometimento Organizacional; Justiça Processual e Satisfação no Trabalho. Para concluir este capítulo é feita uma discussão acerca de seus elementos antecedentes e consequentes.

2.2. Cultura Organizacional

Clima organizacional e cultura organizacional muitas vezes são confundidos ou apresentados como sinônimos. Apesar de relacionados, tratam-se, entretanto, de construtos diferentes. Torna-se necessário, portanto, entender as especificidades de cada um de modo a conduzir de maneira eficaz políticas e práticas relacionadas a essas temáticas.

A cultura organizacional é o conjunto de normas e valores que sustentam políticas e atividades da organização (Tamayo, 1998). Comparado ao clima, a cultura organizacional possui maior amplitude, profundidade e ‘longevidade’ no cenário organizacional. Logo, esses dois construtos não são totalmente independentes uma vez que a cultura serve de base para a construção do clima (Pueente-Palacios, 2002).

Assim como o clima organizacional, existem diferentes maneiras de mensurar a Cultura Organizacional. Nesse sentido, tal construto se revela por meio da percepção dos servidores a respeito dos valores organizacionais cultivados na organização (TAMAYO, 1998).

2.3. Clima Psicológico

A diferença entre clima psicológico em relação ao organizacional está relacionada à percepção do ambiente de trabalho. Enquanto o clima psicológico refere-se a percepção individual das experiências de trabalho (Schulte et al apud Pueente-Palacios e Mourão, 2013), o clima organizacional compreende percepções compartilhadas sobre aspectos da vida organizacional.

A Figura abaixo ilustra a relação entre clima organizacional, cultura organizacional e clima psicológico. Trata-se de conceitos independentes empiricamente, que se interrelacionam.



Figura 1. Abrangência dos conceitos de cultura, clima organizacional e clima psicológico (Reproduzido de PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013)

2.4. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional corresponde à ligação afetiva do trabalhador em relação à organização na qual trabalha, refletindo afinidade com objetivos e cultura, por exemplo. Avalia o orgulho de pertencer e interesse no futuro da organização (Bastos & Aguiar, 2015).

Enquanto este construto diz respeito à natureza afetiva, distingue-se de clima organizacional, dotado de natureza cognitiva, e de engajamento no trabalho, que é a conexão emocional com as atividades laborais. Sua mensuração pode ocorrer paralelamente ao Clima Organizacional, ampliando a perspectiva da experiência do trabalhador que tal variável oferece. Essa avaliação ampliada é crucial para entender e fortalecer o relacionamento entre o colaborador e a organização.

2.5. Justiça Organizacional

A Justiça Organizacional envolve a percepção do trabalhador sobre a equidade das políticas de gestão de pessoas e das recompensas organizacionais (Oliveira & Ferreira, 2016). Essa percepção influencia o comportamento e as atitudes dos membros de uma organização, levando a atitudes de defesa ou envolvimento, dependendo da justiça percebida.

Por um lado, quando a justiça é reconhecida há uma tendência de mobilizar comportamentos de dedicação, empenho, envolvimento e disponibilidade do servidor. Por outro lado, uma percepção de injustiça organizacional pode gerar ressentimento e prejudicar o comprometimento e o engajamento dos servidores, influenciando negativamente o clima organizacional.

Em face do exposto, depreende-se que “justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações” (Assmar, Ferreira e Souto, 2005, apud Andrade, 2010, p. 39). Por sua vez, o construto ora mencionado é entendido como um fator crítico e adequado para influenciar o clima organizacional.

2.6. Satisfação no Trabalho

Outra distinção importante a ser feita diz respeito ao conceito de satisfação no trabalho. Brief e Weiss (2002, apud Puente-Palacios e Martins, 2013) definem satisfação no trabalho como

uma avaliação positiva ou negativa do trabalhador sobre seu trabalho ou aspectos de sua atividade profissional.

Assim, enquanto os instrumentos de avaliação de satisfação detêm-se a examinar se determinados aspectos do ambiente organizacional atendem às expectativas do servidor, os de clima organizacional verificam como e o que os indivíduos percebem no ambiente de trabalho e na organização. Portanto, ao indagar se os empregados de uma empresa estão satisfeitos ou não com as práticas organizacionais, está sendo realizado um diagnóstico do nível de satisfação dos membros da organização, e não do clima (Puente-Palacios, 2006).

Logo, clima e satisfação são construtos teoricamente diferenciáveis. Enquanto o clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário (variável macro ou do nível da organização), a satisfação consiste na avaliação do empregado sobre o que ele recebe da organização em comparação com o que esperava (variável micro ou do nível do indivíduo).

2.7. Bem-Estar no Trabalho

Diante da diversidade de concepções a respeito do construto bem-estar no trabalho, Hirschle et al. (2019 apud RIBEIRO, 2021. p. 11) enfatizam que

[...] há uma concordância geral de que o bem-estar no trabalho abrange uma diversidade de experiências que incluem estados afetivos positivos, boa saúde psicossomática, e estados cognitivos como aspirações e julgamentos sobre satisfação no trabalho.

Para melhor compreender o bem-estar no trabalho, Ribeiro (2021) identifica algumas variáveis relacionadas ao construto. Enquanto relações positivas, destacam-se o suporte organizacional, a autonomia, a saúde, a segurança, a cooperação e os estilos de liderança. Já como relações negativas, ou seja, aquelas que se relacionam com a falta de bem-estar, destacam-se a desmotivação, a queda da produtividade, o adoecimento físico e mental, o estresse e o absenteísmo. Por fim, a autora destaca que o clima organizacional é um forte preditor do bem-estar no trabalho.

Em suma, enquanto o bem-estar no trabalho compreende “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal e Tamayo, 2008, p. 16), o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização” (Fleury e Sampaio, 2002, p. 291).

2.8. Resumo dos construtos

De modo a consolidar as definições supracitadas, elaborou-se um quadro conceitual explorando exemplos para compreensão mais adequada de cada construto.

Tabela 1. Relação Entre Construto x Conceito x Exemplo de Item

Construto	Conceito	Exemplo de item
Clima Psicológico	Percepção individual do ambiente de trabalho.	Eu tenho autonomia para decidir como desenvolver o meu trabalho.
Clima Organizacional	Percepções compartilhadas entre os membros da organização acerca dos aspectos das atividades, do ambiente e das políticas organizacionais	Há um senso de colaboração entre os servidores e áreas afins da organização.
Cultura Organizacional	Normas e valores compartilhados que sustentam políticas e atividades da organização.	A organização valoriza mais a colaboração do que a competitividade.
Comprometimento Organizacional	Ligação emocional do trabalhador em relação à organização.	Os servidores demonstram um forte senso de lealdade e identificação com os valores da organização.
Justiça Organizacional	Percepção do trabalhador sobre a equidade das políticas de gestão de pessoas.	Há clareza e objetividade na definição de critérios para evolução funcional do servidor.
Satisfação no Trabalho	Avaliação positiva ou negativa do trabalhador sobre seu trabalho ou aspectos de sua atividade profissional.	Os servidores entendem que têm oportunidades de desenvolvimento profissional.
Bem-estar no trabalho	Aspecto individual que diz respeito à diversidade de experiências que não estão restritas apenas ao ambiente de trabalho, mas que repercutem na prática profissional.	A organização valoriza mais a colaboração do que a competitividade.

2.9. Antecedentes e Consequentes do Clima Organizacional

O relacionamento entre variáveis é um aspecto fundamental na análise de dados e na condução de estudos de pesquisa. A compreensão da interação entre as variáveis ajuda o gestor a identificar fatores que podem estar influenciando no clima, possibilitando a criação de políticas específicas, ou justificar determinados comportamentos organizacionais.

A importância do clima organizacional deve-se tanto ao seu potencial preditor quanto decorrente. Estudos anteriores mostram o clima organizacional como variável antecedente ao comprometimento, envolvimento, esforço e performance, satisfação, rotatividade, absenteísmo, efetividade e práticas administrativas (Puentes-Palacios & Martins, 2013).

Enquanto variável consequente, Puentes-Palacios e Martins (2013) enfatizam que diversos estudos investigam as diferenças do clima compreendido em decorrência das variáveis estruturais, pessoais/profissionais e de relacionamento. Esses achados permitem afirmar que o clima é percebido de formas diferentes dependendo do segmento da organização (público ou privada), do tipo de práticas administrativas, do cargo ou do desempenho profissional do indivíduo que o percebe, assim como da natureza das relações que ele mantém na organização.

Desta forma, percebe-se que as variáveis antecedentes estão diretamente associadas a eventos preditores do clima organizacional predominantes na organização. Já as variáveis consequentes

representam os resultados das percepções, interações entre os personagens organizacionais e a organização em face dos antecedentes experimentados.

Em face do exposto, destaca-se que a própria organização pode definir quais são os fatores do clima organizacional a serem considerados na sua gestão do clima. Uma vez que o clima pode se relacionar de diferentes maneiras com diferentes variáveis, recomenda-se a coleta de dados e a análise do clima organizacional de forma conjunta com outras variáveis, visando à criação de um modelo que possa contribuir com a tomada de decisão em gestão de pessoas.

3. CICLO DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Gerenciar pessoas e o ambiente em que elas estão inseridas são preocupações que têm ganhado muita relevância no cenário contemporâneo. Nesta vertente, o clima organizacional tem destaque estratégico para organização públicas e privadas.

No âmbito dos Tribunais de Contas, o MMD-TC, em recente revisão de critérios para avaliação no ano de 2024, definiu o seguinte item para ser medido:

“6.3.5 efetua a gestão do clima organizacional, a partir da realização periódica de pesquisas e da divulgação dos seus resultados”.

Depreende-se da leitura deste critério que, atualmente, não basta diagnosticar o clima por meio de uma pesquisa. Faz-se necessário avançar na caminhada para uma gestão consolidada voltada à efetividade, ou seja, à busca de melhores resultados institucionais.

Nesse sentido, a gestão do clima organizacional consiste na **adoção de estratégias** destinadas a aprimorá-la. Deduz-se que uma gestão efetiva compreende ciclos sucessivos de diagnósticos e intervenções. Um diagnóstico efetivo revela oportunidades de melhorias nos aspectos mensurados. As intervenções, por sua vez, permitem materializar essas melhorias.

Em face do exposto, após estudo do referencial teórico acerca desse tema, este capítulo traz algumas etapas que o Grupo de Trabalho considerou importantes para uma eficaz gestão de clima organizacional (Figura 1).

A primeira etapa do ciclo de gestão do clima é a própria pesquisa. Por meio do diagnóstico, são identificadas questões a serem aprimoradas e/ou reforçadas. A etapa subsequente é a divulgação dos resultados que, por si só, já mobiliza discussões internas sobre o clima. Em seguida, são elaborados e executados planos de melhorias, que serão acompanhados e monitorados até a próxima pesquisa de clima.



3.1. Planejamento Institucional

Uma gestão efetiva requer a figura do planejamento. Este, por sua vez, permeia todo o processo, envolvendo o apoio e engajamento da alta administração e o comprometimento de todos da organização. São estabelecidas diretrizes estratégicas voltadas ao clima organizacional, são aprovados normativos institucionais, tal qual uma Política de Gestão de Pessoas estruturada, e designados servidores para atuar ao longo do processo. Evidencia-se que esses documentos merecem atenção e devem ser revisitados à medida que a organização vai ganhando expressividade no tema.

Uma vez que a alta administração esteja comprometida e tenha sido autorizada a realização do diagnóstico, ou seja, a pesquisa de clima propriamente dita, é possível dar continuidade ao processo.

3.2. Diagnóstico: Pesquisa de Clima Organizacional

O diagnóstico do cenário laboral é frequentemente realizado por uma pesquisa quantitativa, com a finalidade de revelar aspectos tangíveis e passíveis de intervenção em um dado fenômeno. A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta de diagnóstico que descreve como as práticas e políticas organizacionais são percebidas pelos colaboradores em um determinado momento. Dessa forma, ela não configura uma avaliação individual e não possui finalidade classificatória. Ademais ela tem caráter contextual, representando a percepção dos servidores em um momento histórico. Uma pesquisa dessa natureza possui considerável potencial para a gestão de pessoas, em razão da capacidade que tem de orientar práticas e processos de gestão organizacional. Assim, a pesquisa deve ser adotada para direcionar ações e recursos voltados à melhoria do clima organizacional e, em decorrência, da produtividade aliada ao bem-estar do servidor.

Outro aspecto que é comum nas “pesquisas de clima” é que não costumam se limitar a medir exclusivamente o clima organizacional. Elas costumam aproveitar a oportunidade de mobilização do público interno e o esforço de coleta de dados para agregar outros construtos como os elencados na Tabela 1. Caso essa seja a estratégia adotada, é importante ter clareza de que outros construtos o instrumento se propõe a medir, inclusive para se desenvolver análises complementares a fim de se compreender o impacto de uma variável em outra.

Para melhor compreensão de um instrumento de pesquisa de clima organizacional no âmbito dos Tribunais de Contas, é apresentado, no Apêndice 1, o modelo utilizado no Tribunal de Contas da União (TCU) no ano de 2021. Enfatiza-se que tal instrumento foi elaborado e validado psicometricamente e seguiu procedimentos indicados por literatura especializada.

3.2.1. Planejamento do Ciclo do Diagnóstico

Pesquisas de clima organizacional precisam considerar o contexto em que serão implementadas para que sejam bem-sucedidas. O modelo teórico-empírico que será adotado para descrever o fenômeno de interesse e os métodos de coleta e análise deverão ser selecionados em conformidade com o plano estratégico da organização. Assim, uma etapa preliminar necessária a todo projeto de mensuração do clima organizacional envolve a análise de necessidades e diretrizes da organização.

Esse estudo preliminar costuma envolver a análise de documentos e normativos que abordam a temática de gestão de pessoas e orientam aspectos do clima organizacional, como o relacionamento com a chefia, suporte organizacional e políticas de reconhecimento. Em complemento, é também recomendado o uso de entrevistas ou grupos focais com profissionais envolvidos em alguma dimensão de gestão de pessoas, bem como com a alta gestão, de modo a evidenciar o que a organização almeja em termos de gestão do clima organizacional. Esse levantamento vai conduzir a busca pelo modelo empírico mais adequado. Esta definição é bastante crítica, uma vez que se espera que tal modelo seja adotado por um conjunto de ciclos de mensuração, o que costuma durar alguns anos, pelo menos.

Em ciclos subsequentes à implementação da pesquisa, esta etapa poderá ser abreviada, mas é importante que as decisões centrais sejam validadas mais uma vez. Semelhantemente, as lições aprendidas em ciclos anteriores devem ser assimiladas e os ajustes considerados necessários, implementados. Devem ser evitadas, entretanto, as mudanças abruptas de medidas que impeçam a comparação entre ciclos. Assim, quando um novo modelo de clima organizacional ou outra medida forem adotados, é importante planejar um período de transição em que antigo e novo corram em paralelo para permitir mensurações comparáveis.

Assim, o planejamento de uma pesquisa de Clima Organizacional deve contar com etapas definidas e necessárias para assegurar a qualidade e a confiabilidade dos resultados alcançados. Requer também que os profissionais envolvidos ou subcontratados sejam capazes de reconhecer a demanda coerente com o momento da instituição, bem como levantar e criticar soluções viáveis para atender as necessidades apontadas.

O tribunal deve atribuir a realização da pesquisa a um líder de projeto que vai constituir uma equipe capaz de realizar a pesquisa, bem como buscar os recursos necessários e o suporte institucional para esse intento. O time vai lidar com as demandas internas e alinhar seu produto com os requisitos vigentes do Marco de Medição, para entregar os resultados da pesquisa em conformidade com seus critérios.

O líder responsável por realizar a pesquisa deverá apresentar as etapas do projeto e o cronograma, atribuindo responsabilidades e prazos. Deverá também avaliar se o Tribunal dispõe de pessoas (por exemplo, para realizar a pesquisa como servidores habilitados para realizar as análises) e recursos (por exemplo, uma plataforma de pesquisa segura). Na falta de algum elemento necessário ao cumprimento do plano, o líder deve avaliar a viabilidade de contratar externamente tais recursos.

a. Definição do Objetivo

Um componente importante do planejamento é a definição de um objetivo claro, tangível, específico, alcançável e com prazo definido para o projeto. Esse é o momento de avaliar junto à alta administração o suporte necessário para viabilizar a entrega. O ideal é que tal objetivo contemple não apenas a produção do diagnóstico que a pesquisa oferecerá, mas também acompanhar a divulgação dos resultados, um racional de definição de prioridades e uma agenda de intervenções de melhoria de indicadores.

Cabe à equipe destinada a empreender tal projeto a tarefa de estabelecer seu objetivo. Este, por sua vez, deve contemplar alguns aspectos como a relevância do estudo, justificando o momento e a necessidade, bem como confirmando que os recursos destinados ao projeto serão bem aplicados.

Outro aspecto refere-se a ser suficientemente específico em relação ao que será entregue. Nesse sentido, inclui-se a decisão acerca de se fazer uma pesquisa unicamente centrada no clima ou se vai englobar outros fenômenos.

Portanto, o objetivo deve assegurar que o diagnóstico ofereça pistas importantes para que os ambientes laborais sejam objeto de intervenções que efetivamente melhorem as condições de trabalho. A pesquisa viabiliza, conseqüentemente, o monitoramento sistemático dos efeitos das ações implementadas relacionadas ao Clima Organizacional.

b. Seleção do Método

Decisões acerca do método devem ser realizadas por equipe qualificada, em função da necessidade de manter um determinado desenho por alguns ciclos, possibilitando salientar a evolução dos escores monitorados. Deste modo, cabe aos decisores contemplarem a natureza longitudinal que se busca ao implementar tais iniciativas, uma vez que estas definições tipicamente envolvem participantes, instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.

A condução do processo de investigação do clima organizacional pode ser tanto por meio de métodos quantitativos como por métodos qualitativos ou mesmo uma combinação dos dois. Assim, a decisão metodológica deve atender os objetivos da mensuração e considerar o momento em que a organização se encontra.

Embora não sejam o único caminho possível, os métodos quantitativos, especialmente os questionários autoaplicados, são frequentemente adotados, uma vez que contam com recursos abundantes e de elevada qualidade, muitos deles produzidos no contexto brasileiro ou adaptados a ele. Ademais, carregam uma vantagem decisiva para a gestão de pessoas, que é o fato de gerar indicadores que, facilmente, permitem monitorar a sua evolução.

Ainda assim, não é incomum adotar métodos qualitativos complementares como forma de aprofundar a reflexão sobre resultados encontrados, bem como auxiliar a produção de planos de intervenção para melhoria dos indicadores.

Portanto, como em todo desenho metodológico, um teste piloto do processo completo de pesquisa realizado com uma pequena amostra é uma estratégia recomendada. Tais iniciativas costumam prover oportunidades de melhoria interessantes tanto no processo como nos instrumentos.

c. Respondentes

Todos os servidores são convidados e encorajados a participarem independente do vínculo (efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados, estagiários, dentre outros). Eventualmente, algum tribunal poderá restringir o levantamento conforme a política de gestão de clima. Mantendo esse controle entre os dados sociodemográficos coletados, é possível inferir achados referentes aos grupos em separado e traçar intervenções direcionadas, caso seja necessário.

d. Periodicidade da pesquisa

Organizações frequentemente adotam ciclos anuais de avaliação e monitoramento do clima organizacional, mas não há uma medida ideal de tempo. O importante é que o intervalo comporte a possibilidade de implementar mudanças e de verificar seus efeitos em um ciclo subsequente. Em alguns órgãos, a morosidade na tomada de decisão e contratação de serviços pode forçar um aumento no intervalo.

Outro ponto a ser observado é o normativo que trata do tema naquela instituição. Neste caso, se o intervalo for inadequado, deve-se encaminhar uma sugestão de revisão.

Para ser comparável o indicador verificado em uma pesquisa de clima, é fundamental utilizar o mesmo instrumento em diferentes ciclos. Em caso de mudança, a ressalva deve ser informada na divulgação dos resultados. Também é recomendado fazer uma superposição das escalas adotadas, ou seja, daquela que está sendo implementada e da que será descontinuada. Ao coletar ambas, por um ou dois ciclos, será possível evidenciar que a nova medida está sendo compreendida e os efeitos de intervenções verificados.

e. Ética em Pesquisa

A coleta de dados em pesquisas sobre construtos psicológicos é um procedimento que exige cuidados éticos e metodológicos rigorosos, inclusive podendo ser submetido a um comitê de ética. Assegurar a participação voluntária dos indivíduos, livre de qualquer pressão ou coerção, é um dos pilares fundamentais desse processo. Isso é ratificado pelo termo de consentimento informado. Tal termo apresenta as informações necessárias sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, permitindo-lhes tomar uma decisão consciente sobre sua participação. Tal prática é crucial para garantir a compreensão e a concordância dos participantes em relação ao estudo.

Preservar a confidencialidade das informações coletadas é igualmente essencial. As informações pessoais e as respostas dos participantes devem ser tratadas com o máximo sigilo e não podem ser compartilhadas com terceiros sem o consentimento explícito dos envolvidos, exceto em casos exigidos por lei. Proteger a privacidade dos participantes fortalece a confiança no processo e garante um ambiente seguro.

Pesquisas anônimas são aquelas em que as pessoas não revelam a identidade. Por um lado, o anonimato promove um ambiente em que alguns participantes sentem que podem se expressar livremente, tendendo a aumentar a sinceridade das respostas. Por outro lado, o desconhecimento de quem responde favorece a diluição de responsabilidade podendo tornar vulnerável a coleta dos dados por conta de possíveis retaliações e por repetição de respostas.

Além disso, é crucial proteger os participantes de potenciais danos. Os pesquisadores devem avaliar os riscos associados à pesquisa e tomar medidas para minimizá-los, garantindo que os benefícios superem os riscos. Importante também é proporcionar apoio aos participantes que possam ser afetados pela participação na pesquisa.

Os participantes devem ter liberdade para retirar seu consentimento e interromper a participação a qualquer momento, sem penalidades. Respeitar essa decisão é fundamental, assim como informar os participantes sobre como exercer esse direito.

Ao final da pesquisa, compartilhar os resultados com os participantes demonstra respeito e valorização de sua contribuição. Isso também reforça a transparência e a integridade do processo de pesquisa.

f. Plano de Mobilização para Participação

Um dos aspectos importantes do planejamento está relacionado à viabilidade da coleta de dados, que deve estar alinhada com os interesses institucionais e se dar em momento oportuno. Algumas informações, tais como: objetivo da pesquisa, início da campanha de mobilização, período de preenchimento, forma de acesso ao formulário, plataforma utilizada, data prevista para divulgação de resultados entre outros aspectos relevantes, devem estar consolidadas para integrar um plano de comunicação. Inicialmente, é necessário produzir o comunicado oficial, que pode ser disseminado pelos meios de comunicação disponíveis em cada tribunal de contas.

Essencialmente, este comunicado deve esclarecer os objetivos da pesquisa, destacar o apoio da liderança e a importância da participação de todos na melhoria do ambiente de trabalho. É recomendável também apresentar as demandas efetivamente implementadas, resultantes de pesquisas anteriormente realizadas. Tal abordagem não apenas explicita as intenções da pesquisa, mas também motiva os servidores a se engajarem, demonstrando o comprometimento institucional com a evolução contínua.

Recomenda-se facilitar ao máximo a participação dos servidores, ao disponibilizar *links* diretos e *QR-codes*, para acesso ao questionário eletrônico, em todos os comunicados relacionados à pesquisa. Isso visa a permitir que os servidores participem de maneira conveniente, seja por meio de computadores ou de dispositivos móveis. A ampla disseminação desses acessos, seja por meio de cartazes, assinaturas de e-mail ou pela intranet, pode significativamente aumentar as taxas de resposta.

É também recomendável comunicar de forma transparente as medidas adotadas, para assegurar a confidencialidade das respostas. Esclarecer que as informações serão tratadas com a máxima segurança encoraja uma participação mais honesta e aberta, fortalecendo a confiança no processo.

Para manter o engajamento dos servidores ao longo do período de coleta de dados, o envio de lembretes periódicos e atualizações sobre o progresso da pesquisa pode incentivar ainda mais a participação. Destacar o desenvolvimento nas taxas de resposta e reiterar a importância de cada contribuição individual enfatiza o valor da participação coletiva na pesquisa.

É crucial, ainda, comunicar o compromisso de compartilhar os resultados gerais da pesquisa e de tomar ações baseadas nas percepções obtidas. Informar previamente sobre a intenção de implementar medidas concretas, em resposta aos feedbacks, reforça o propósito da pesquisa e valoriza o tempo e o esforço investidos pelos participantes.

A liderança desempenha um papel central neste processo, atuando como um catalisador para a mudança e reforçando a cultura de confiança e de engajamento. Recomenda-se que os líderes endossem publicamente a pesquisa, participem ativamente do processo e promovam o diálogo aberto sobre os resultados e as ações subsequentes. Essa postura não apenas estabelece um modelo positivo, mas também demonstra um compromisso genuíno com a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Utilizar uma variedade de canais de comunicação aumenta as chances de que as informações cheguem ao máximo possível de servidores, reforçando a importância da pesquisa e garantindo uma ampla participação. A implementação de uma estratégia de comunicação eficaz, combinada com o envolvimento ativo e o apoio da liderança, é fundamental para o sucesso da pesquisa de clima organizacional, criando uma base sólida para a obtenção de percepções valiosas e para a promoção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

3.2.2. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados para uma pesquisa de clima organizacional nos Tribunais de Contas deve mensurar os fatores definidos na etapa de planejamento. Dentre fatores que podem ser mensurados destacam-se: ambiente físico, relacionamento interpessoal, liderança e gestão, desenvolvimento profissional, reconhecimento e recompensas, comunicação interna. Ademais, definir procedimentos claros para a coleta de dados é essencial para assegurar a qualidade, precisão e validade dos dados, além de garantir que o processo de coleta seja eficiente, imparcial e conforme as normas estabelecidas.

A coleta de dados pode se dar de diversas maneiras como abordado no tópico seleção de método. Caso a escolha seja por questionário autoaplicado, é preciso definir por um que já esteja disponibilizado pela literatura ou pelo desenvolvimento de um modelo próprio. Este deve compreender todos os aspectos previamente definidos pela organização, relacionados ao clima organizacional, utilizando perguntas abertas e/ou fechadas, por meio de escalas de medida como a escala Likert, múltipla escolha ou, até mesmo, verdadeiro ou falso.

Adotando-se a elaboração do questionário, após essa etapa, indica-se a realização de um teste piloto com um grupo de funcionários, para validá-lo, identificar problemas, corrigi-los e fazer os ajustes necessários. Nesse aspecto, a validação estatística, fatorial e semântica ganha destaque, pois avalia a confiabilidade do instrumento.

Além do instrumento de pesquisa propriamente dito, é recomendável coletar dados sociodemográficos, tais como idade, tempo de serviço, sexo, lotação, entre outras, a depender das características do tribunal e do interesse para análise subsequente, para se avaliar a percepção do clima em diferentes grupos. Nesse aspecto, é importante avaliar a pertinência de se coletar tais informações no próprio instrumento ou cruzar com possíveis bancos de dados já disponibilizados pelo tribunal.

A aplicação do questionário para o público-alvo da pesquisa deve ser disponibilizada por um período adequado, geralmente de duas a quatro semanas e acompanhada, sempre que possível, de lembretes periódicos para garantir uma alta taxa de resposta.

a. Ferramentas de Coleta

A seleção de instrumentos de pesquisa depende de diversos fatores, como o tamanho da organização, a complexidade da pesquisa e os recursos disponíveis. Deve ser conduzida por profissionais capacitados para a avaliação adequada de parâmetros de qualidade.

O questionário online é uma das ferramentas encontradas no mercado e talvez a mais conhecida. Alguns deles estão disponíveis de forma gratuita, outros podem ser personalizados e até

robustos, profissionais e focados em clima organizacional. O envio desses questionários pode ser feito via email, aplicativos móveis, QR-Code ou outro meio definido na estratégia de comunicação de cada tribunal de contas. Para efeito exemplificativo, destacamos: *Google Forms, Microsoft Forms, SurveyMonkey, Typeform, Qualtrics, Alchemer*.

Questionários impressos até podem ser disponibilizados. Normalmente isto ocorre quando o acesso digital é limitado, mas está cada vez menos comum.

No mercado, são encontrados também *softwares* especializados de pesquisa de clima. O *TiNYPulse*, é voltado para medir e melhorar o engajamento, a satisfação e o bem-estar dos funcionários dentro de uma organização. Ele foi projetado para fornecer percepções contínuas e em tempo real sobre o clima organizacional, facilitando a comunicação entre a administração e os colaboradores.

Outra plataforma digital encontrada no mercado é a Qualee, que se concentra na experiência dos funcionários, oferecendo soluções para engajamento, integração e pesquisa de clima organizacional. A ferramenta é projetada para ajudar as empresas a melhorarem o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, desde o processo de onboarding até a coleta contínua de feedback. Destaca-se que o próprio tribunal de contas pode desenvolver um software próprio para a coleta de dados e posteriormente para a análise das informações coletadas.

Outra ferramenta adequada para o processo de coleta de dados são as entrevistas e grupos focais. As entrevistas estruturadas podem ser realizadas presencialmente ou de forma online e permitem obter informações detalhadas e qualitativas. Os grupos focais são reuniões em pequenos grupos, para discutir em profundidade temas específicos do clima organizacional.

Utilizar a ferramenta certa para a coleta de dados é essencial para garantir a participação dos servidores e a precisão das informações coletadas na pesquisa de clima organizacional. Para definir a mais adequada sugere-se que se verifique a acessibilidade, a confidencialidade dos dados, o sigilo dos respondentes, a facilidade de uso, a capacidade de análise e se as funcionalidades facilitam a interpretação dos dados coletados.

b. Amostras

Definir a amostra em uma pesquisa de clima organizacional é um passo crucial para garantir que os resultados da pesquisa sejam representativos e úteis para a tomada de decisões.

Para determinar o tamanho da amostra, levam-se em conta alguns elementos, tais quais: o tamanho da população, a margem de erro, o nível de confiança e a variabilidade.

O tamanho da população é a quantidade total de servidores definidos como público-alvo da pesquisa. A margem de erro é o grau de precisão desejado. O nível de confiança é a probabilidade de que a margem de erro contenha o verdadeiro valor populacional. A variabilidade é a heterogeneidade das respostas esperadas.

Ressalta-se que uma amostra bem dimensionada propicia a consolidação dos resultados encontrados e permite a generalização dos achados. Portanto, deve representar adequadamente o conjunto de servidores do tribunal.

3.2.3. Procedimentos de Análise de Dados

A análise de dados em uma pesquisa de clima organizacional é um processo sistemático que envolve a organização, a interpretação e a apresentação dos dados coletados para obter uma compreensão adequada sobre o ambiente de trabalho e a percepção dos seus servidores.

Como primeira etapa destes procedimentos, temos a preparação dos dados. Todos os dados coletados serão compilados. Ocorrerá também a sua limpeza, ou seja, os erros ou respostas inconsistentes serão identificados e corrigidos, se for o caso, e será decidido como lidar com respostas ausentes ou duplicadas. É importante fazer a codificação desses dados, de forma a dividi-los em categorias ou temas que se fizerem necessários, para facilitar a quantificação e/ou análise qualitativa.

Uma vez que os dados estejam tratados, é iniciada a etapa de análise propriamente dita. A análise descritiva é aquela que utiliza medidas de tendências centrais e de dispersão, bem como tabelas e gráficos que facilitem a visualização dos dados. Seu objetivo se concentra em resumir e descrever os dados coletados. Assim, sugere-se que se criem dashboards (painéis) para facilitar a interpretação dos resultados por diferentes partes interessadas.

Após concluir a análise descritiva, é viável avançar para a análise inferencial. Ela envolve a utilização de métodos estatísticos com o objetivo de realizar previsões ou inferências sobre uma população, a partir de uma amostra de dados. Por meio desta abordagem, é possível definir intervalos de confiança, correlacionar variáveis para identificar possíveis relações e realizar comparações estatísticas entre grupos específicos, setores, níveis hierárquicos, inclusive interdepartamentais.

Por fim, é possível realizar a análise qualitativa. Por intermédio dela, é possível ler todas as respostas das perguntas abertas e categorizá-las em temas, para que seja possível analisar os textos. Uma dessas hipóteses é a análise de sentimento, ou seja, entender se aquele apontamento tem uma intenção positiva, negativa ou neutra. Deste modo, facilita a compreensão e possibilita identificar áreas de preocupação e sugestões de melhoria indicadas pelos servidores.

Ressalta-se que cabe a cada tribunal de contas compreender as técnicas de análise de dados e verificar quais são as mais adequadas e/ou possíveis de ser realizadas.

3.3. Divulgação dos Resultados

Finda a etapa de coleta de dados, faz-se necessário divulgar os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional. De acordo com Luz (2015), essa divulgação é fundamental para atribuir credibilidade e reconhecimento à pesquisa e, desse modo, viabilizar a sua aplicação de forma periódica. Assim, é importante garantir que os dados estejam interpretados e contextualizados, elaborar um relatório consolidado com os principais destaques e divulgá-lo, conforme previamente definido na etapa de planejamento.

Quanto à interpretação dos resultados, entende-se que é essencial integrar as análises quantitativas e qualitativas, para obter uma visão ampla e integral do clima organizacional. Nesse momento, já é possível iniciar a identificação dos principais aspectos positivos e pontos de atenção do clima organizacional. Uma vez que os resultados estejam consolidados é importante interpretá-los à luz do contexto da instituição.

Uma vez que os dados estejam consolidados, sua apresentação pode se dar em um relatório final. Recomenda-se que esse relatório seja redigido de forma clara, com linguagem acessível, e que os resultados sejam detalhados utilizando-se, na medida do possível, gráficos e tabelas para melhor compreensão dos dados. É importante considerar a rastreabilidade e a replicabilidade, descrevendo cuidadosamente o método adotado e justificando as escolhas feitas.

Para garantir a representatividade, bem como a confidencialidade dos dados em uma pesquisa organizacional, é fundamental assegurar que o número mínimo em grupos de respondentes seja suficiente, a fim de se impedir a identificação individual dos participantes. Como regra geral, recomenda-se um mínimo de 5 respondentes por grupo, uma vez que esse número reduz o risco de que as respostas possam ser atribuídas a indivíduos específicos, especialmente em grupos menores ou em casos de perguntas sensíveis. Nesse sentido, resultados de recortes que resultem em grupos muito pequenos devem ser ativamente omitidos, mantendo as respostas daqueles participantes em recortes mais abrangentes.

Por grupo, entende-se o recorte almejado, seja com base na estrutura e hierarquia da instituição, seja por aspectos sociodemográficos. Quando os dados são segmentados por características demográficas, é importante garantir que cada subgrupo também tenha respondentes suficientes. Caso contrário, esses dados não devem ser divulgados de forma estratificada, para evitar a identificação. Em suma, sempre que houver risco de identificação, é crucial agregar os dados ou revisar a forma de apresentação dos resultados, para proteger a privacidade dos participantes.

Segundo Luz (2015) e Finato (2012), a divulgação dos resultados é o momento de assegurar à direção da organização que a aplicação da pesquisa de clima trouxe resultados que permitam diagnosticar a atual situação das condições de trabalho. Assim, esses resultados, em um primeiro momento, são apresentados à alta administração, à qual cabe a decisão de como será feita sua divulgação para o público interno.

3.4. Planos de Melhoria do Clima Organizacional

Os planos de melhoria do clima organizacional são estratégias e ações planejadas para promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório para os servidores e colaboradores das instituições. Esses planos visam a suprir as necessidades reveladas na etapa de diagnóstico, com o objetivo de aumentar a motivação, o engajamento e a eficiência do corpo funcional.

É importante observar que cada diagnóstico revela um conjunto específico de necessidades, em um contexto único de cada tribunal. Nesse sentido, as soluções que comporão os planos deverão ser elaboradas considerando estas duas perspectivas: o diagnóstico e o contexto do tribunal. Deste modo, cabe ressaltar que não é recomendável replicar de forma acrítica planos bem-sucedidos em outros contextos e/ou instituições.

A efetividade das ações que comporão o plano deverá ser verificada em um diagnóstico subsequente. Sua apuração vai consolidar o conhecimento produzido acerca das melhores práticas de gestão do clima organizacional.

3.4.1. Priorização de Necessidades de Intervenção/Ação

A priorização de necessidades de intervenção em um plano de melhoria tem como objetivo identificar, classificar e escolher as áreas ou problemas mais críticos que requerem ações corretivas ou melhorias dentro de uma organização. Este processo ajuda a focar os recursos e os esforços em questões que terão maior impacto positivo, garantindo que as intervenções sejam estratégicas e eficientes.

Após a coleta e a análise de dados, é possível identificar os indicadores que estão aquém do almejado pelo órgão e o tamanho dessa lacuna. Para tanto, é interessante definir critérios para analisar necessidades de intervenção, baseados em benchmarking, seja interno, seja com os demais tribunais de contas. Esses critérios podem ser obtidos também por instituições, como o IRB e a Atricon, por meio de ações desenvolvidas, recomendações ou até do próprio resultado do MMD-TC.

Uma vez definidas as necessidades de intervenção, é necessário realizar a priorização delas, já que, por muitas vezes, não é possível e nem recomendável atuar em todas as frentes de trabalho. O Princípio de Pareto, muito utilizado administrativamente, ajuda a dar foco naquilo que traz resultado, isto porque, em uma relação de causa e efeito, evidencia que 80% dos efeitos se originam a partir de 20% das causas.

A Matriz GUT é uma ferramenta gerencial indicada para realizar priorização racional baseada em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Para utilizá-la basta elencar todas as necessidades encontradas na pesquisa de clima organizacional, atribuir pontuação (normalmente em uma escala de 1 a 5) para cada uma das necessidades e para cada um dos critérios e, posteriormente, multiplicar os 3 (três) critérios para cada necessidade. Quanto maior o resultado, maior a prioridade.

Ao concluir esta matriz, é possível definir o ranque de prioridades. Uma vez estabelecido o ranqueamento, são definidas as necessidades prioritárias, ou seja, as 20% mais bem ranqueadas e, em seguida, parte-se para o próximo passo.

Com as necessidades prioritárias mapeadas, é importante analisá-las com maior profundidade. As ferramentas indicadas para analisar suas causas são: o Diagrama de Ishikawa e o Método dos 5 Porquês.

O Diagrama de Ishikawa, conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, ou, ainda, Espinha de Peixe, consiste em desenhar uma seta horizontal, composta por linhas verticais ao longo dela, de modo que estas saídas contenham possíveis causas para cada efeito mapeado.

Já o Método dos 5 Porquês consiste em perguntar 5 vezes o porquê de tal problema, para tentar alcançar sua causa raiz.

Identificadas e ranqueadas as necessidades de intervenções e analisadas as suas causas, é necessário verificar o que é viável de intervenção, seja total ou parcialmente. A partir disso, definem-se metas para cada uma das variáveis estabelecidas. Atente-se ao conceito de metas SMART, ou seja, elas devem ser Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Oportunas. Estas características trazem foco, clareza e motivação para atingir os objetivos traçados.

Finalizada a priorização das necessidades e todos os aspectos envolvidos, elencados neste item, é possível prosseguir para o próximo tópico que se refere à elaboração de planos de melhoria.

3.4.2. Elaboração de Planos de Melhoria

A depender do instrumento utilizado, a pesquisa pode trazer informações de abrangência geral da organização, relacionadas às práticas e políticas institucionais, e informações circunscritas ao nível setorial, relacionadas à dinâmica de uma equipe. Desse modo, os planos de melhoria podem se diferenciar entre esses dois níveis de atuação.

Em nível institucional, os planos de melhorias devem envolver as unidades específicas, a depender do conteúdo. Por exemplo, se a demanda é por mais ações de capacitação, a área responsável deve ser informada para que aprofunde o diagnóstico e avalie a possibilidade de suprir tal necessidade.

Em nível setorial, a condução da devolutiva dos resultados do clima pode ser feita pela área de gestão de pessoas ou em parceria desta com o próprio gestor da unidade, a depender de alinhamento pré-estabelecido. Sugere-se que essa devolutiva seja realizada junto aos servidores que compõem a equipe, num momento coletivo, para divulgação e discussão das ações decorrentes. A proposta é envolver os servidores na gestão do clima da unidade e estimular a sua participação no desenvolvimento de ações que possam diminuir e/ou resolver as discrepâncias observadas como desfavoráveis ou insatisfatórias na unidade. O foco deve ser a busca de melhorias em conjunto e não a procura de culpados.

Uma ferramenta muito utilizada no mercado para elaboração do plano de ação é o Método 5W2H. Trata-se de indagações que podem ser estruturadas em uma planilha, para facilitar a leitura e a interpretação. Tal método recebe este nome por serem as iniciais dos 7 (sete) questionamentos a serem respondidos.

Os 5W se referem às seguintes perguntas:

- a) WHAT (o quê), que deve enfatizar o que será executado;
- b) WHY (por quê) busca justificar a razão daquela solução;
- c) WHO (quem) define o responsável por executar a ação definida; e
- d) WHERE (onde) compreende o local onde será realizada a atividade, podendo ser em ambiente físico ou virtual.
- e) WHEN (quando) indica o prazo de execução da tarefa.

Os 2H compreendem as seguintes questões:

- a) HOW (como) indica como o trabalho será executado; e
- b) HOW MUCH (quanto custa) estabelece o investimento necessário depreendido com a realização desta ação.

Ainda que o Método 5W2H esteja consolidado no mercado, o rol de questões pode ser ampliado ou até reduzido. Outro ponto a ressaltar é que outras ferramentas podem ser utilizadas ou complementar a elaboração do plano de ação, conforme entendimento e necessidades detectadas por cada tribunal.

Cabe mencionar que, por muitas vezes, com uma solução resolvem-se mais de um problema ou, também, que as ações podem estar inter relacionadas, depreendendo os mesmos recursos, as mesmas pessoas ou o mesmo cronograma. Desta forma, ainda que já priorizadas, para se chegar à etapa da elaboração do plano de ação, pode fazer sentido estabelecer uma nova prioridade para ajustar cronograma, necessidade de pessoal ou quaisquer outros recursos para desenvolver a atividade estabelecida.

3.4.3. Execução das Ações

A execução das ações traçadas em um plano de melhoria é de suma importância para transformar percepções em resultados concretos. Sem a implementação efetiva dessas ações, mesmo o melhor plano de melhoria permanece apenas uma teoria, sem impacto real sobre os problemas que foram identificados.

Uma vez que as ações foram previamente priorizadas, entende-se que colocá-las em prática tende a aumentar o comprometimento e o senso de pertencimento dos colaboradores da organização. Ressalta-se que essa implementação permite que os objetivos traçados possam ser cumpridos, que as metas sejam alcançadas e que os problemas específicos sejam resolvidos, ou seja, que a mudança almejada realmente seja efetivada.

Todavia, destaca-se que todo avanço vem acompanhado de desafios. Resistência à mudança, recursos limitados, alinhamento estratégico são fatores que, se não administrados corretamente, podem trazer impactos negativos. Para isso, é importante clareza na comunicação, alocação eficiente de recursos e acompanhamento contínuo.

3.5. Acompanhamento dos Planos de Melhoria

O monitoramento contínuo é de vital importância para o sucesso do plano de melhoria. Isto porque permite o acompanhamento constante das ações que estão sendo realizadas, bem como dos indicadores gerados.

Uma próxima pesquisa de clima organizacional tem como um dos objetivos constatar se houve uma melhora naqueles quesitos que demandaram mais atenção, originando então a implementação e a execução de planos de melhorias. Deste modo, os resultados das ações, ainda que parciais, são relevantes, pois permitem intervenções nos casos de efeitos indesejados ou de atrasos ao longo da execução de cada plano de ação.

Ressalta-se também que a forma mais adequada de tal acompanhamento é aquela que faça sentido para cada tribunal de contas. Pode ser por meio de reuniões periódicas, de relatórios consolidados e, inclusive, por pesquisas pontuais relacionadas à ação realizada. Isto porque tais monitoramentos permitem verificar o progresso das atividades, permitindo a identificação de problemas ou de obstáculos, possibilitando um processo efetivo de melhoria contínua.

Em relação aos servidores, tal acompanhamento tende a mantê-los engajados e focados, cientes das suas responsabilidades e conseqüentemente impactando diretamente seu trabalho. Desta forma, o servidor se sente parte do processo de mudança, possibilitando um maior alinhamento com os objetivos da instituição, criando um ambiente colaborativo e mais saudável.

4. RECOMENDAÇÕES FINAIS

A gestão do clima organizacional consiste em um processo contínuo de identificação e de adoção de estratégias destinadas a aprimorar o clima organizacional e a monitorar seus resultados. Objetivando uma gestão eficaz, seguem algumas recomendações finais que buscam orientar as melhores práticas deste processo.

- **Comprometimento da Liderança:** a alta gestão deve demonstrar um compromisso genuíno, participando ativamente de ações e servindo de exemplo para toda a organização.
- **Alinhamento Estratégico:** as iniciativas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, mostrando que o bem-estar dos servidores é uma prioridade.
- **Engajamento dos Servidores:** estes devem estar envolvidos ao longo do processo, uma vez que a aceitação e o sucesso das ações estão diretamente relacionados a esse engajamento.
- **Contratação de Empresa Especializada x Execução Interna:** esta decisão depende de vários fatores tais como: nível de experiência interna, custos envolvidos, conhecimento do ambiente interno, expertise, maior ou menor nível de controle, confidencialidade, tempo e esforço. É importante analisar cada fator envolvido e tomar a decisão mais adequada para o contexto de cada tribunal de contas.
- **Periodicidade:** pesquisas de clima organizacional devem ser realizadas periodicamente para acompanhar o progresso e ajustar as estratégias, de acordo com a política institucional de gestão de pessoas.
- **Questionário:** quanto ao instrumento da realização da pesquisa de clima organizacional, ressalta-se que, se bem elaborado, faz uma grande diferença para as pessoas. No entanto, salienta-se que a obrigação é de sigilo e não de anonimato. No sigilo, a identidade pode ser conhecida pelos pesquisadores, porém protegida. Já no anonimato, a identidade é desconhecida desde o início.
- **Diálogo Aberto:** a comunicação deve ser contínua e transparente, criando canais de feedback em que todos se sintam seguros para expressar suas opiniões. Recomenda-se adotar uma estratégia de comunicação cuidadosamente planejada.
- **Divulgação dos Resultados:** os dados devem ser compartilhados de forma clara e acessível, resguardada a confidencialidade.
- **Planos de Melhoria:** deve-se desenvolver planos concretos e específicos, com base nos resultados da pesquisa, que respondam diretamente às necessidades dos servidores. As ações de melhoria do clima organizacional devem ser sustentáveis a longo prazo, de modo a evitar soluções temporárias que não tenham impacto duradouro. Ademais, fazer ações periódicas promovem um tempo de qualidade para oportunizar momentos de reflexão sobre o clima organizacional.
- **Acompanhamento Contínuo:** deve ocorrer por meio de um processo regular de monitoramento do clima organizacional, com métricas claras e objetivas para identificar tendências, responsabilidades, áreas de preocupação e oportunidades de melhoria e, se necessário, ajustar ações tempestivamente, garantindo que as iniciativas de melhoria sejam assertivas.

Reforça-se que a pesquisa é um instrumento que procura trazer subsídios para que a gestão do clima ocorra de maneira eficaz. Esse instrumento representa importante oportunidade de participação dos servidores, uma vez que, quando se manifestam, as pessoas mostram confiança no processo e esperam ser ouvidas. O compromisso de quem realiza a pesquisa e de quem patrocina a iniciativa deve ser coerente com essa expectativa.

Uma vez que tal construto é trabalhado de forma consistente, os servidores tendem a desenvolver uma maior capacidade crítica. Assim, a avaliação pode até piorar, mas isso não indica necessariamente que o clima piorou, e sim que a “régua” aumentou. Portanto, antes de aplicar qualquer metodologia de avaliação de clima, é importante preparar o ambiente e fazer uma gestão eficaz, que busque impactar positivamente o clima organizacional de cada tribunal de contas.

5. RESUMO DAS DIRETRIZES PARA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O documento aborda as diretrizes essenciais para a gestão eficaz do clima organizacional nos tribunais de contas, destacando a importância desse elemento na gestão de pessoas. A pesquisa de clima organizacional é enfatizada como uma ferramenta fundamental para captar a percepção dos servidores sobre o ambiente de trabalho e orientar ações de melhoria.

1. Conceito e Importância do Clima Organizacional - o clima organizacional é descrito como um fenômeno perceptual que reflete as percepções coletivas dos trabalhadores sobre aspectos organizacionais, como políticas e práticas. Diferencia-se de outros construtos, como a cultura organizacional, que envolve normas e valores mais profundos e estáveis, e o clima psicológico, que se refere às percepções individuais. O documento enfatiza a necessidade de uma definição clara de clima organizacional alinhada com a política de gestão de pessoas da organização.

2. Ciclo de Gestão do Clima Organizacional - o ciclo de gestão do clima organizacional é composto por várias etapas: planejamento institucional, diagnóstico, divulgação dos resultados, planos de melhoria e acompanhamento. O planejamento institucional requer o envolvimento da alta administração e o comprometimento de todos os membros da organização. O diagnóstico, geralmente feito por meio de pesquisa, visa a identificar áreas que necessitam de intervenção.

3. Diagnóstico e Pesquisa de Clima Organizacional - a pesquisa de clima organizacional deve ser cuidadosamente planejada, levando em consideração o contexto da organização e utilizando métodos adequados de coleta e análise de dados. A pesquisa serve para direcionar ações e recursos voltados à melhoria do clima organizacional e, por consequência, da produtividade e do bem-estar dos servidores.

4. Divulgação dos Resultados - a transparência na divulgação dos resultados da pesquisa é crucial para garantir a credibilidade do processo. Os resultados devem ser apresentados de forma clara e contextualizada, com a elaboração de relatórios detalhados que permitam à administração identificar pontos positivos e áreas de melhoria no clima organizacional.

5. Planos de Melhoria - com base no diagnóstico, são elaborados planos de melhoria focados em suprir as necessidades identificadas. Esses planos devem ser específicos para o contexto de cada tribunal e consideram tanto o nível institucional quanto setorial. A implementação desses planos é essencial para transformar as percepções obtidas em melhorias concretas no ambiente de trabalho.

6. Acompanhamento e Monitoramento - o acompanhamento contínuo dos planos de melhoria é vital para assegurar que as ações implementadas gerem os resultados esperados. Isso envolve o monitoramento dos indicadores de clima organizacional e ajustes nas estratégias conforme necessário. O envolvimento dos servidores no processo de mudança é essencial para criar um ambiente de trabalho colaborativo e saudável.

7. Recomendações Finais - o documento conclui com recomendações práticas para a gestão do clima organizacional, como a realização periódica de pesquisas, o desenvolvimento de pessoal capacitado para o diagnóstico, e a adoção de estratégias de comunicação eficazes. Enfatiza-se a importância de um processo contínuo de avaliação e melhoria, para manter um clima organizacional positivo e alinhado com os objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra Mara de. **Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2010.tde-05012011-130339>. Acesso em: 7 fev. 2024.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. **Percepções de justiça nas relações organizacionais**. In: ANDRADE, S. M. de. **Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ATRICON. **Programa de Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC): Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**. 2015. Disponível em: http://qatc.atricon.org.br/mmd_tc/manual-de-procedimentos-do-mmd-tc-2/. Acesso em: 16 out. 2023.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. **Comprometimento organizacional**. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. **Organizational behavior: affect in the workplace**. *Annual Review of Psychology*, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>. Acesso em: 7 fev. 2024.

COSTA, F. F. J. **Clima organizacional e suas relações com o bem-estar do trabalhador**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11781>. Acesso em: 13 set. 2023.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, B. **Cultura organizacional e clima organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **Cultura organizacional e inovação**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 291-312.

HIRSCHLE, A. L. T.; RIBEIRO, L. A. M.; SILVA, N. P. da. **Bem-estar no trabalho entre profissionais de saúde em contexto hospitalar: relações com clima organizacional**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 34, n. 11, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s41155-019-0126-8>. Acesso em: 13 set. 2023.

KAYS, D. J.; DECOTTIS, T. A. **Organizational climate: a review of theory and research**. *Journal of Management*, v. 17, n. 2, p. 264-290, 1991.

LEE, J.; DALAL, R. S. **Climate and culture: a review of literature.** In: RESEARCH HANDBOOK ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. Cheltenham: Edward Elgar, 2016. p. 88-106.

OLIVEIRA, D. de F.; FERREIRA, M. C. **O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho.** Estudos de Psicologia (Campinas), v. 33, n. 4, p. 747-755, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>. Acesso em: 13 set. 2023.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, significado do trabalho e satisfação no trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 2, p. 16-34, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200003>. Acesso em: 7 fev. 2024.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional.** Revista de Administração, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; FREITAS, A. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes.** Organizações & Sociedade, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; MARTINS, M. C. F. **Gestão do clima organizacional.** In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 253-278.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; PORTO, J. B.; MARTINS, M. C. F. **Clima organizacional: um modelo multidimensional e multitemporal.** In: MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). Pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho e nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2016. p. 97-121.

SANTOS, C. F.; FERREIRA, M. C.; OLIVEIRA, D. F. **Escalas para mensuração de clima organizacional no setor público.** Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 19, n. 2, p. 67-82, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.16961>. Acesso em: 7 fev. 2024.

SCHNEIDER, B.; ROMÁ, J.; OSTROFF, C.; WEST, M. A. **The conceptualization, measurement, and importance of organizational climate.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 4, n. 1, p. 361-386, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113226>. Acesso em: 7 fev. 2024.

APÊNDICE ÚNICO

EXPERIÊNCIA E ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO PSICOMÉTRICA DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O instrumento de pesquisa apresentado a seguir foi desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União – TCU, em 2021. O TCU conta com um longo histórico de aplicação anual de pesquisas de clima organizacional. Desde 2007, quando se iniciaram, as pesquisas de clima daquele órgão se basearam em instrumentos de reconhecida qualidade e fundamentados na ciência psicológica. Em 2021, a equipe responsável identificou como primordial a atualização do instrumento, dada a necessidade de evolução do modelo, a partir das transições vivenciadas pelo TCU, incluindo o novo modelo de gestão.

Assim, a equipe responsável implementou os procedimentos de atualização do instrumento de pesquisa, tornando-o mais compatível com os atuais desafios organizacionais. Esta oportunidade aliou a construção participativa ao rigor metodológico necessário para produzir um instrumento fidedigno. Originou-se, portanto, a partir de um conjunto de procedimentos típicos de elaboração e validação psicométrica indicados pela literatura especializada, a saber:

1. Revisão da literatura acadêmica acerca do tema;
2. Análise de outros instrumentos de pesquisa (benchmarking);
3. Proposta de dimensões com base na literatura (equipe responsável pela pesquisa);
4. Redação de itens orientados a cada dimensão (equipe responsável pela pesquisa);
5. Análise técnica de juízes (corpo técnico da área de psicologia do TCU);
6. Validação semântica (testagem para avaliação da compreensão dos itens por uma amostra-piloto de respondentes); e
7. Validação estatística (avaliação das propriedades psicométricas realizada por pesquisadora externa, psicóloga, doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília - UnB).

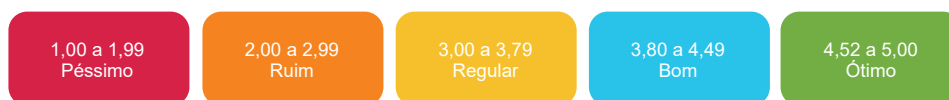
Em paralelo, uma construção participativa envolveu atores institucionais, promovendo uma importante interlocução com unidades responsáveis pela gestão do clima no nível institucional e um amplo debate na Comissão de Gestão de Pessoas do TCU.

O instrumento resultante constitui-se de sete fatores, a saber: (a) Suporte Organizacional ($\alpha = .86$); (b) Gestão da Mudança ($\alpha = .94$); (c) Liderança ($\alpha = .96$); (d) Gestão do Trabalho ($\alpha = .88$); (e) Equipe de Trabalho ($\alpha = .94$); (f) Práticas em Gestão de Pessoas ($\alpha = .87$) — integrantes do modelo de clima organizacional — além do fator (g) Vínculo com o Trabalho ($\alpha = .92$), agregado ao instrumento pela relevância da temática no contexto pós-pandêmico, ainda que extrapole o construto. O fator Suporte Organizacional apresenta quatro subfatores: Comunicação Institucional; Tecnologias de Informação e Comunicação; Desenvolvimento Profissional; e Saúde e Bem-estar. Os itens foram avaliados a partir da escala psicométrica do tipo Likert de 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente ilustrada no instrumento pela seguinte figura:



Uma vez definido o modelo empírico, cujo instrumento totaliza 66 itens distribuídos nos sete fatores, a coleta de dados foi realizada no âmbito do órgão, motivada por uma ampla divulgação institucional. O questionário, composto do instrumento e de uma bateria de variáveis demográficas e funcionais, foi disponibilizado aos servidores por meio da ferramenta Microsoft Forms. Participaram 1.377 servidores, representando 62% do total do órgão. Os procedimentos de coleta foram concebidos em conformidade com os preceitos éticos comumente recomendados e aplicados a pesquisas de survey no país.

Os resultados da Pesquisa de Clima foram apresentados seguindo o modelo previamente consagrado no TCU, composto da média dos escores das respostas obtidas nos itens, sempre acompanhadas do respectivo desvio padrão (DP). O desvio padrão é o valor que mensura a dispersão dos dados em torno da média. Um baixo desvio padrão indica repostas mais homogêneas, enquanto o desvio padrão elevado indica que houve mais variabilidade nas respostas. Os resultados foram apresentados por unidades e o geral da instituição. Para orientar a interpretação dos resultados, a seguinte classificação dos resultados é aplicada:



Dois indicadores foram adotados como referência para apresentar resultados sistemáticos e comparáveis ao longo dos diferentes ciclos em que a pesquisa é realizada. Os índices são:

- Índice de Percepção do Clima (IPC) é a média geral dos fatores que compõem o modelo empírico que, por sua vez, foram calculados a partir da média aritmética dos escores dos itens obtidos na pesquisa de clima; e
- Índice de Favorabilidade Geral representa a porcentagem de respostas registradas nos dois pontos mais favoráveis da escala: “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Além dos indicadores utilizados para ampla divulgação, a equipe responsável adota um protocolo de análise dos achados até o nível dos itens e diversificando, quando possível, em função dos dados sociodemográficos e funcionais fornecidos. Tais estudos fornecem subsídios importantes para a gestão do clima, uma vez que revelam, com precisão, fragilidades e oportunidades de melhoria, servindo também para monitorar o efeito de iniciativas específicas implementadas com a expectativa de refletirem na melhoria de escores.

Para validação estatística do instrumento, a pesquisadora associada realizou uma análise fatorial exploratória com o suporte dos softwares SPSS e FACTOR. Em seguida, aplicou a análise paralela para determinar o número adequado de fatores, prosseguindo com a análise fatorial confirmatória e a avaliação dos índices de confiabilidade do instrumento. Os procedimentos contaram também com análises de correlação e teste t para comparação entre as médias dos fatores de clima e algumas variáveis demográficas e funcionais dos respondentes.

A maioria dos itens apresentou cargas fatoriais adequadas (acima de .30). Entretanto, dois itens apresentaram carga fatorial inferior a .30 e foram eliminados do instrumento. Dois outros itens tiveram padrão de cargas cruzadas (i.e., itens com cargas fatoriais acima de .30 em mais de um fator), entretanto, optou-se por mantê-los nos respectivos fatores com a carga mais elevada por serem relevantes teoricamente para a compreensão do clima organizacional na organização em questão. O índice de fidedignidade de alfa de Cronbach foi reportado para cada um dos fatores,

variando de .86 a .96, o que indica uma confiabilidade satisfatória do instrumento.

Os itens do instrumento, conforme aplicados no TCU, foram elencados a seguir, organizados por fator. Cada fator conta com o alfa de Cronbach e uma breve definição:

- **Suporte Organizacional ($\alpha = .86$):** Percepção global acerca do compromisso do TCU com o bem-estar de seus servidores em nível informacional, instrumental, educacional e emocional.
 1. As informações necessárias para a execução do meu trabalho (Ex: publicações, normativos etc.) podem ser encontradas facilmente.
 2. Quando necessário, obtenho com facilidade, junto a outras unidades do TCU, as informações de que necessito para o desempenho adequado de minhas atividades.
 3. O TCU utiliza adequadamente os meios de comunicação para divulgação interna (Ex: Portal, União, e-mails).
 4. As soluções de tecnologia da informação e comunicação (Ex: sistemas corporativos, Portal, Teams, correio eletrônico) estão adequadas às minhas necessidades de trabalho.
 5. As ações educacionais do TCU contribuem para aprimorar meu desempenho no trabalho.
 6. A quantidade de ações educacionais ofertadas pelo TCU é suficiente para atender a demanda dos servidores.
 7. O TCU promove ações efetivas para cuidar da saúde e do bem-estar do servidor.
 8. O TCU busca promover um clima favorável ao trabalho.
 9. O TCU oferece equipamentos e mobiliários adequados ao conforto, segurança e saúde dos servidores no trabalho.
- **Gestão da mudança ($\alpha = .94$):** Percepção sobre o grau de planejamento e comunicação para a efetividade das mudanças organizacionais do TCU.
 10. Percebo que as mudanças no TCU, em geral, são planejadas.
 11. O TCU comunica com clareza os objetivos e as etapas das mudanças organizacionais.
 12. O TCU compartilha informações suficientes para que os servidores se envolvam e apoiem os processos de mudança.
 13. Percebo que o TCU busca esclarecer dúvidas e reduzir ansiedades relacionados aos processos de mudança organizacional.
 14. Percebo que, de modo geral, as experiências e ideias dos servidores são consideradas no planejamento das mudanças organizacionais.
- **Gestão do Trabalho ($\alpha = .88$):** Qualidade das práticas de gestão do trabalho na unidade para o alcance dos resultados.
 15. As prioridades de trabalho da unidade são definidas em conjunto com os servidores.
 16. A demanda de trabalho é compatível com a minha carga horária.
 17. Meu horário regular de trabalho é respeitado.
 18. Os servidores são informados sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.
 19. A distribuição de atividades é equilibrada entre os servidores.
 20. As metas e prazos atribuídos aos servidores são negociados de forma clara.
 21. Tenho liberdade para decidir como melhor desenvolver meu trabalho.
 22. Métodos inovadores são incentivados, mesmo que gerem erros e atrasos momentâneos.

- Liderança ($\alpha = .96$): Percepção de suporte afetivo, estrutural e operacional da liderança, bem como a avaliação da competência gerencial dos ocupantes de cargos de liderança.
 23. O meu chefe imediato considera o perfil (pessoal e profissional) dos servidores na gestão da equipe.
 24. O meu chefe imediato conduz a equipe de forma respeitosa.
 25. As informações e orientações que recebo de meu chefe imediato são claras e objetivas.
 26. O meu chefe imediato considera as percepções e as ideias da equipe ao tomar decisões importantes.
 27. O meu chefe imediato transmite motivação para o trabalho.
 28. Para o meu chefe imediato, é mais importante solucionar problemas que procurar culpados.
 29. O meu chefe imediato comunica aos servidores o que acontece na instituição.
 30. O meu chefe imediato estabelece relação entre os trabalhos da unidade e a diretrizes estratégicas do Tribunal.
 31. Tenho apoio do meu chefe imediato para o meu desenvolvimento profissional.
 32. Meu chefe imediato demonstra interesse pelo bem-estar dos servidores de sua equipe.
 33. Meu chefe imediato é capaz de promover a integração e a cooperação entre os membros da equipe de maneira satisfatória.
 34. O meu chefe imediato acompanha continuamente o desempenho dos integrantes da equipe.
 35. Recebo feedback constante do meu chefe imediato em relação ao meu desempenho.
 36. O meu chefe imediato reconhece meu esforço quando me dedico a alguma atividade.
 37. A gestão do dirigente (Secretário ou equivalente) contribui para um clima favorável na unidade.
- Equipe de trabalho ($\alpha = .94$): Nível de cooperação, integração e interdependência dos membros na equipe de trabalho.
 38. Existe cooperação e compartilhamento de informações na equipe.
 39. Os novos integrantes são bem recebidos pela equipe de trabalho.
 40. Sinto-me integrado à equipe de trabalho.
 41. Existe confiança entre os colegas de trabalho da minha equipe.
 42. O relacionamento na minha equipe é respeitoso.
 43. Tenho liberdade para expor minhas ideias.
 44. Os servidores tomam iniciativa para a realização das tarefas.
 45. Os servidores da minha equipe demonstram abertura para novos métodos de trabalho.
 46. Meu trabalho individual é reconhecido pelos meus colegas.
 47. Percebo uma boa relação entre os servidores da minha equipe independentemente do modelo de trabalho (presencial ou teletrabalho).
 48. A qualidade das interações na equipe é adequada para manter a sensação de pertencimento ao grupo.
- Práticas em Gestão de Pessoas ($\alpha = .87$): Percepção sobre as práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o bom desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais.

49. No TCU, os servidores são reconhecidos em função do desempenho.
50. No TCU, percebo que a escolha dos gestores é baseada no desempenho profissional.
51. O TCU oferece oportunidades de crescimento profissional aos servidores.
52. O TCU considera o perfil dos servidores nas ações de movimentação interna.
- Vínculo com o trabalho ($\alpha = .92$): Grau de identificação afetiva do servidor com seu trabalho e com os objetivos e valores do TCU, desejando se esforçar em prol da organização.
 53. Sinto-me envolvido(a) nos trabalhos da minha unidade.
 54. Sinto-me realizado(a) com o trabalho que exerço.
 55. Percebo que o resultado do meu trabalho é útil para o TCU.
 56. Sinto orgulho em fazer parte do TCU.
 57. Eu me identifico com a missão institucional do TCU.
 58. Percebo o impacto social do trabalho que eu exerço.
 59. Percebo que as atividades desenvolvidas pelo TCU são valorizadas pela sociedade.
 60. Acredito que trabalho em uma instituição importante para o país.
 61. Eu concordo com as diretrizes estratégicas da atual gestão.
 62. Percebo que tenho suporte social e familiar para me dedicar ao trabalho.
 63. O TCU inspira o meu engajamento profissional.
 64. O meu trabalho contribui para que eu leve uma vida com propósito.



**Instituto
Rui Barbosa**
A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas

**DIRETRIZES PARA
A GESTÃO DO CLIMA
ORGANIZACIONAL**