



## IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO E DA COMPETITIVIDADE DE EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Aryel Clementino Cruz<sup>a</sup>, Leandro Domingos Tavares<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade Cândido Mendes, <sup>b</sup>Universidade Federal Fluminense

### RESUMO

O clima organizacional representa o ambiente da organização considerando os funcionários, as relações humanas e os recursos disponibilizados para a realização do trabalho. Neste conceito, considera-se também a qualidade e a busca pela melhoria do desempenho organizacional com base na mudança do comportamento das pessoas. A razão da pesquisa é caracterizada pela seguinte questão: como a pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para diagnosticar o grau de motivação dos colaboradores e melhorar o desempenho da gestão empresarial? Este estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional para a melhoria nas condições de trabalho de empresa que atua no setor de tecnologia da informação, a fim de diagnosticar os fatores de satisfação e expectativa, bem como avaliar o desempenho dos colaboradores. Quanto à classificação científica da pesquisa, trata-se de estudo de caso desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e análise dos resultados de questionário que foi encaminhado para 78 colaboradores por meio do Google Docs. O questionário de clima organizacional foi elaborado com base na fundamentação teórica, destacando os fatores: liderança, relações interpessoais, comunicação, T&D, sistema de remuneração, qualidade, produtividade e condições de trabalho. Por fim, os resultados apontaram: índices de insatisfação para o sistema de liderança, para a comunicação organizacional e para o sistema de remuneração; e índices de satisfação para as relações interpessoais e condições de trabalho. Estas informações foram utilizadas para a elaboração de um plano de ação para a gestão da cultura organizacional e, como consequência, melhorar o desempenho e a competitividade da empresa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação.

### 1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre o clima organizacional são fundamentais para o diagnóstico do ambiente interno das organizações, possibilitando o planejamento de intervenções e mudanças, independentemente da organização ser pública ou privada. Segundo Luz (2003b, p.12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais, preocupação teórica

ainda carente principalmente nas universidades públicas federais, recentemente atingidas pela globalização e pela reforma do aparelho do estado (Rizzati, 2002, p.20).

Um dos parâmetros para a análise do ambiente de trabalho é a determinação do grau de satisfação com que o trabalhador executa suas tarefas e de que forma esse índice de satisfação pode interferir na qualidade das atividades realizadas e na eficácia esperada pela instituição.

O trabalhador, ao ingressar profissionalmente em uma empresa, busca, supostamente, a satisfação de suas necessidades de realização pessoal tanto quanto de realização profissional, e o alcance desses objetivos está atrelado diretamente à importância que a empresa dá à gestão de



peças e ao alcance da eficácia de seus resultados. Logo, o bom desempenho destes trabalhadores é consequência de uma estratégia eficiente de desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados, ou dos bens produzidos, associada ao desenvolvimento eficiente das pessoas colaboradoras.

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultado, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais boa vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares (Robbins, 2002, p. 78).

O clima organizacional se reflete não só a nível individual, mas também a nível coletivo, em todas as esferas da empresa, influenciando a satisfação do trabalhador e sua performance, assim como a performance de toda a organização. De acordo com Ewis (2015), um trabalho de desenvolvimento do clima organizacional influencia de forma significativa e positiva o comprometimento e engajamento organizacional.

A justificativa para esta pesquisa está relacionada com a seguinte questão: como a pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para diagnosticar o grau de motivação dos colaboradores e melhorar o desempenho da gestão empresarial?

Com base na problemática apresentada, o objetivo geral deste estudo é analisar o clima organizacional para a melhoria no ambiente de trabalho em empresa que atua no setor de tecnologia da informação.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Organizações e a gestão de pessoas

Toda instituição, não importando se pública ou privada, precisa contar com o apoio operacional de trabalhadores para seu funcionamento e apresenta a necessidade de estruturar e orientar as atividades por eles desenvolvidas.

No decorrer do século XX, acompanhando mudanças históricas e conceituais sobre o que se convencionou chamar de trabalho, também se modernizaram as relações entre as empresas e seu corpo de trabalhadores, e o entendimento da importância destes no desenvolvimento estratégico do negócio.

Entende-se, assim, que o setor de gestão de pessoas tem o compromisso de ajudar a formar o profissional que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver tanto a instituição quanto o próprio trabalhador, mostrando o caráter subjetivo do indivíduo dentro da instituição.

Um dos modelos de gestão de pessoas que vem se desenvolvendo e ganhando destaque é o modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Ainda pouco conhecida no setor público brasileiro, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por meio de uma lente que combine os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (Amaral, 2006).

Desta forma, o alicerce para o uso de competências na atual política de gestão de pessoas passa a ter um dinamismo conceitual, onde se correlacionam as competências necessárias ao sucesso da organização às de seus colaboradores, não mais priorizando o uso da abordagem de competência unicamente para o desenho dos cargos e de suas atribuições.

É nesse contexto que se acredita que a gestão por competências possa contribuir para a alocação de pessoal, permitindo maior identificação entre as atribuições estabelecidas em lei, a prática efetiva junto aos setores da empresa e os anseios pessoais de cada trabalhador.

### 2.2 Clima organizacional

Em consonância com a nova visão da “gestão de pessoas”, em que a força de trabalho é reconhecida como “sujeito ativo” da ação organizacional, um grande desafio enfrentado pelas instituições é a harmonização da diversidade dessa força de trabalho.

As pessoas realizam as atividades concernentes ao seu ofício de formas diferentes, pois lidam com chefes e colegas de formas distintas; se diferenciam também quanto ao esforço despendido para a realização das tarefas; estabelecem valores diferentes quanto à estabilidade no emprego, à existência de um plano de carreira, ao treinamento recebido; enfim, são pessoas diferentes reagindo de formas diferentes às variáveis que compõem e caracterizam as relações de e no trabalho. Para melhor compreensão dessas variáveis, e das avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação aos diversos aspectos de seu ambiente de trabalho, o conceito clima organizacional ganha importância na gestão empresarial.

Na concepção de Luz (2003b, p. 13), clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.



Coda (1997) assinala que a pesquisa de clima organizacional pode estabelecer um canal de comunicação entre os gestores e os colaboradores da organização, de forma a orientar e democratizar a participação dos trabalhadores no processo de gestão.

Para Litwin (*apud* Luz, 2003b, p. 10), clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Ewis (2015) aponta que o clima organizacional tem resultados importantes para o colaborador de forma individual, coletiva, e para a organização como um todo, e pode influenciar significativamente na satisfação do colaborador, seu desempenho individual e o desempenho organizacional. O clima organizacional aumenta as capacidades e a eficiência de um indivíduo, o que se reflete a longo prazo no seu bem-estar, na reputação da organização e, eventualmente, no bem-estar da sociedade.

A partir destes conceitos, compreende-se o “clima organizacional” como a atmosfera que irá determinar o ambiente de trabalho, ambiente este permeado por uma complexa rede de expectativas e percepções individuais ou de grupos, alicerçados também por referências organizacionais que irão determinar o comportamento de seus colaboradores, criando um ambiente com características peculiares.

Apresenta-se a seguir os grupos de um diagnóstico de clima definidos por Bispo (2006, p. 263), o qual foi a base para o questionário desta pesquisa:

### 2.3 Satisfação no trabalho

Para Tamayo (*apud* Vasconcelos, 2004, p. 9), “um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas”, possibilitando ao trabalhador o alcance da realização profissional.

Segundo Robbins (2002, p. 75), a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”. Colaboram para essa sensação de bem-estar a interação com os colegas e chefes, as condições que apoiam o cumprimento das tarefas, a percepção de estar incluído na elaboração das metas setoriais, entre tantos outros fatores.

A pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Entende-se, então, que a satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos com os quais os trabalhadores veem seu trabalho: um alto grau de satisfação pode traduzir-se em uma instituição mais produtiva; já um grau baixo de satisfação pode traduzir-se em descaso (espera passiva pela melhoria de condições) e negligência (expressa ao deixar as coisas piorarem).

Neste estudo, são analisados os conceitos de satisfação atrelados especificamente à experiência profissional de um determinado grupo de trabalhadores, partindo da premissa de que “o trabalho é um componente fundamental no quadro das experiências humanas, pois permite que externemos nossas habilidades e potencialidades” (Vasconcelos, 2004, p.3).

**Quadro 1** - Grupos de um diagnóstico de clima organizacional

Vida profissional	Grau de identificação profissional com a empresa, mede o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.
Estrutura organizacional (Chefia)	Nível de relacionamento dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
Remuneração	Avalia se este item (remuneração) está de acordo com as atividades prestadas à empresa.
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.
Nível sociocultural	Verifica se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.
Transporte	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.
Ambiente de trabalho	Grau de relacionamento entre os colegas de trabalho. Também é avaliada a situação do local de trabalho: ruído, ventilação, segurança, equipamentos, etc.
Convivência familiar	Avalia o nível da convivência familiar dos funcionários, necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira.
Saúde	Avalia a opinião dos próprios funcionários sobre sua saúde em geral, um dos itens de extrema importância e de difícil observação, bem como a importância de a empresa fornecer um plano de benefícios.
Férias e lazer	Necessários para garantir uma boa produtividade.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 263)



### 3. METODOLOGIA

A abordagem adotada nessa pesquisa tem característica exploratória, que, segundo Gil (1995), é desenvolvida com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Além disso, a pesquisa pode ser considerada de ordem qualitativa e quantitativa, onde se buscou quantificar as respostas das entrevistas, analisar com base nos principais conceitos da fundamentação teórica e estabelecer um plano de ação para melhoria do desempenho organizacional.

O questionário utilizado neste trabalho é constituído de 10 perguntas, estruturado com 08 perguntas fechadas e 02 abertas, referentes ao diagnóstico do clima organizacional. As questões foram adaptadas de Bispo (2006), entretanto, as variáveis utilizadas foram adequadas às características da empresa objeto do estudo.

As questões abertas permitiram ao respondente que se manifestasse de forma espontânea com crítica ou sugestão em relação à empresa, corroborando com a análise qualitativa da pesquisa. As questões fechadas foram elaboradas com base na escala Likert, que segundo Johnson (2002), pode variar de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são, realmente, as mais populares. Para Sellitz (2005) a escala Likert é um método bem aceito nas pesquisas de relações sociais e consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, em relação aos quais os sujeitos da pesquisa externam suas opiniões, escolhendo um dos cinco pontos da escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico (que, em ordem crescente varia de 1 a 5), quais sejam: (01) discordo totalmente, (02) discordo, (03) indiferente, (04) concordo e (05) concordo totalmente. Esta classificação foi utilizada na estruturação do questionário aplicado nesta pesquisa e o percentual de cada ponto foi utilizado para a análise quantitativa das respostas.

As perguntas da pesquisa foram definidas pela equipe de recursos humanos e pela direção da empresa, com base na revisão de literatura, na estrutura organizacional e no perfil dos colaboradores. As perguntas foram agrupadas em cinco fundamentos: Liderança, Relações Interpessoais, Comunicação, Sistemas de Remuneração e Condições de Trabalho.

O questionário foi encaminhado por *email* para 78 colaboradores da empresa objeto do estudo (diretores, gerentes, consultores analistas e administrativos) por meio do link para acesso ao *Google Docs*, que é um aplicativo do Google e funciona totalmente on-line diretamente no browser e atualmente compõe-se de um processador de texto, um editor de apresentações, um editor de planilhas e um editor de formulários. No prazo de 30 dias para resposta, 38 colaboradores responderam as 10 questões. Os dados foram

coletados no mês de outubro de 2013 e os resultados foram copiados e apresentados para a diretoria da empresa, a fim de estruturar o plano de ação para a melhoria no ambiente de trabalho.

Este plano de ação foi definido em reuniões presenciais com representantes do departamento de recursos humanos e da diretoria da empresa, buscando ratificar os resultados das entrevistas e definir as ações de melhoria. Com o objetivo de sistematizar a relação entre o resultado da análise das entrevistas e o plano de ação, a equipe de trabalho estabeleceu cinco colunas: fatores / fundamentos, ações, prazo entre 01 a 12 meses e o departamento responsável por implementar a ação, conforme o Quadro 07.

### 4. ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TI

#### 4.1 Apresentação da empresa

A empresa tem 30 anos de atuação no setor de Tecnologia da Informação, representada pela matriz na cidade do Rio de Janeiro e por uma filial em São Paulo. Em função do número de funcionários (78) é classificada de médio porte, mas com uma carteira significativa de clientes e parceiros de negócios, em especial, as principais empresas nacionais que utilizam a solução da Oracle para desenvolver os seus produtos e processos. Apresentam-se as suas diretrizes organizacionais:

- **Visão:** consolidar a imagem de empresa de primeira classe em serviços no setor de Tecnologia da Informação. Para isso, desenvolvemos alianças e parcerias visando oferecer ao mercado brasileiro soluções de classe mundial para questões relevantes da administração empresarial.
- **Missão:** promover o desenvolvimento e a excelência operacional e estratégica das empresas clientes através da aplicação inteligente de Tecnologia da Informação. Utilizar produtos de alta qualidade e agregar valor através da fundamentação nas melhores práticas de mercado para os processos em questão.
- **Valores:** parceria com nossos clientes, honestidade na realização dos trabalhos, dedicação e competência para projetos de qualidade, sensibilidade aos aspectos humanos e sociais da atividade empresarial, respeito aos diferentes públicos e ética.

A empresa oferece ao parceiro:

- Elaboração e acompanhamento do plano de marketing e comercial;



- Estrutura comercial e consultores especializados para suporte à venda na região;
- Equipe certificada que garante o sucesso da implantação do *ERP in the Cloud*;
- *Templates* de implementação acelerada com as melhores práticas do mercado e ferramentas de educação à distância;
- *Suporte ao usuário remote e escalonável (sistema de gerenciamento de processos)*.

#### 4.2 Motivadores para implementação da pesquisa de clima organizacional

Em função dos novos entrantes no mercado, a empresa identificou a necessidade de reter e motivar os seus colaboradores, bem como se tornar mais competitiva para atender às exigências dos clientes. Para tal, a direção da empresa decidiu diagnosticar o seu desempenho frente aos colaboradores (pontos fortes e oportunidades de melhoria) e implementar uma cultura de feedback para a melhor tomada de decisão. Buscou-se diagnosticar e analisar o clima organizacional, que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada colaborador está desempenhando as suas responsabilidades, e, assim, propor ações para a melhoria no ambiente de trabalho.

#### 4.3 Processo de implementação da pesquisa de clima organizacional

O processo de implementação da pesquisa de clima organizacional foi estruturado em cinco etapas, em função do cronograma estabelecido pela direção da empresa, que definiu com o Departamento de Recursos Humanos o prazo de sete meses para iniciar a implementação do plano de melhoria.

- Etapa 01: Planejamento da Pesquisa de Clima Organizacional (prazo de dois meses)
  - Identificação do critério para definição das perguntas do questionário
  - Definição do método para a realização da pesquisa
  - Definição dos colaboradores participantes da pesquisa
- Etapa 02: Preenchimento do questionário (prazo de dois meses)
  - Cadastro do Formulário da Pesquisa no *Google Docs*

- Preenchimento do Formulário da Pesquisa pelos participantes
- Etapa 03: Análise dos Resultados do Questionário (prazo de um mês)
  - Consolidação das respostas
  - Análise das respostas
- Etapa 04: Proposta de Ações (prazo de um mês)
  - Identificação de ações para a melhoria do ambiente de trabalho, com base na **análise das respostas da pesquisa**, na fundamentação teórica e nas características da empresa.
- Etapa 05: Etapa de *feedback* aos participantes (prazo de um mês)
  - Capacitação dos gestores na prática de *feedback*
  - Definição do Plano de Feedbacks, ou seja, agendamento entre os gestores e os participantes

#### 4.4 Análise dos resultados dos questionários

Os resultados dos questionários foram analisados com base nas quantidades de respostas por pontos da escala Likert para cada questão, em seguida foi realizada uma análise qualitativa das respostas, que foram correlacionadas com os conceitos apresentados na fundamentação teórica da pesquisa.

##### Questão 01) Liderança: Sou informado pelo meu superior imediato sobre o que ele acha do meu trabalho?

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se os gestores reconhecem e realizam feedback das atividades desenvolvidas pela equipe ou colaborador.

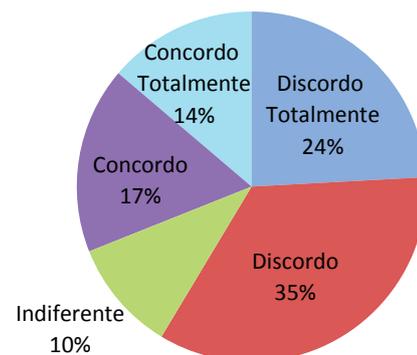


Gráfico 1 - Consolidação dos Resultados do Fundamento Liderança



**Quadro 2** - Análise dos Resultados do Fundamento Liderança

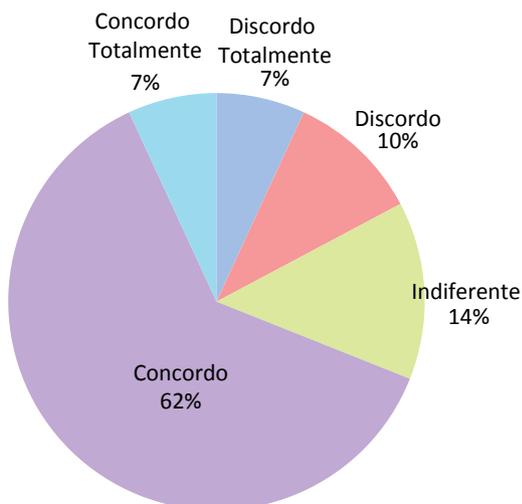
DiscordoTotalmente	7	24%	58%
Discordo	10	34%	
Indiferente	3	11%	11%
Concordo	5	17%	31%
ConcordoTotalmente	4	14%	

O resultado obtido nessa questão apontou que 58% dos funcionários estão insatisfeitos, os colaboradores em sua maioria sentem necessidade do reconhecimento profissional.

A liderança é um processo de conduzir, orientar um grupo de pessoas. Portanto, faz-se necessário que o gestor desenvolva habilidades de motivar e influenciar os liderados para atingir os objetivos da empresa. Esse comportamento aumenta a motivação e assegura o colaborador sobre o desempenho das atividades exercidas, corroborando com Luz (2003b) e Tamayo (*apud* Vasconcelos, 2004)

**Questão 02)** *Relações Interpessoais: Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?*

Esta pergunta tem como objetivo avaliar a integração dos colaboradores das diversas áreas da empresa na elaboração de tarefas.



**Gráfico 2** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Relações Interpessoais

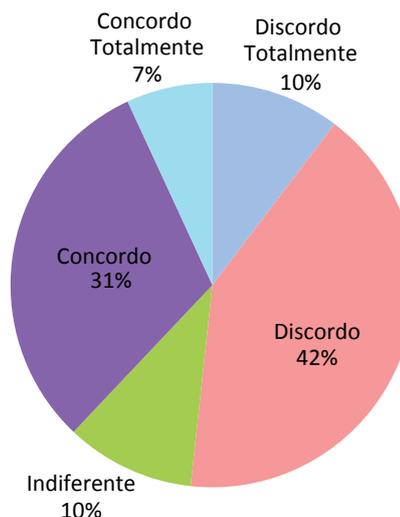
**Quadro 3** - Análise dos Resultados do Fundamento Relações Interpessoais

DiscordoTotalmente	2	7%	17%
Discordo	3	10%	
Indiferente	4	14%	14%
Concordo	18	62%	69%
ConcordoTotalmente	2	7%	

A pesquisa apontou que, na questão “relações interpessoais”, os colaboradores, em sua maioria (69%), entendem que há uma colaboração entre as áreas da empresa, o que é muito importante para a manutenção de um bom clima organizacional. Como forma de melhorar ainda mais esse índice, seria interessante que os diretores e líderes continuassem incentivando essa integração da empresa através da definição de mais ações de comunicação interna, pois refletem no comportamento do trabalhador, segundo Litwin (*apud* Luz, 2003) e Bispo (2006).

**Questão 03)** *Comunicação: Sinto-me adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho?*

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se a divulgação das atividades e planos organizacionais está sendo transmitida com clareza e objetividade.



**Gráfico 3** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Comunicação



**Quadro 4** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Comunicação

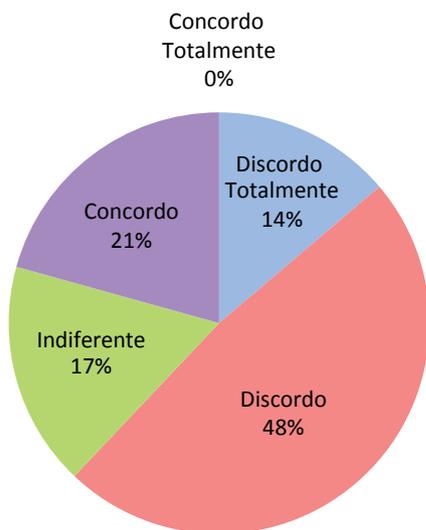
DiscordoTotalmente	3	10%	52%
Discordo	12	42%	
Indiferente	3	10%	10%
Concordo	9	31%	38%
ConcordoTotalmente	2	7%	

Em relação à questão “comunicação” foi apurado em pesquisa que há uma insatisfação quanto à clareza na informação dos assuntos da empresa para os colaboradores: 52% têm a percepção de um déficit na objetividade e clareza das informações que os afetam diretamente.

Diante desse resultado, será necessário um esforço maior dos gerentes, líderes e da **área de comunicação interna em comunicar e informar aos colaboradores o que está sendo definido em investimento e direcionamento da empresa.** Segundo Coda (1997), criar canais de comunicação entre os gestores e os trabalhadores facilita a transparência quanto às decisões estratégicas definidas pela empresa.

**Questão 04) Sistema de Remuneração: Minha remuneração está adequada à minha função?**

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se este item (remuneração) está de acordo com as atividades prestadas à empresa.



**Gráfico 4** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Sistema de Remuneração

**Quadro 5** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Sistema de Remuneração

DiscordoTotalmente	4	14%	62%
Discordo	14	48%	
Indiferente	5	17%	17%
Concordo	6	21%	21%
ConcordoTotalmente	0	0%	

Em relação a esta questão, foi detectado um grau elevado de insatisfação. 62% dos funcionários não estão muito satisfeitos com o salário oferecido pela empresa.

Diante deste cenário, a empresa deve reformular a política de cargos e salários, oferecendo recompensas a partir do cumprimento de metas, bonificações por assiduidade, além de benefícios não financeiros, como treinamentos e bolsa de estudos para qualificação técnica e gerencial. Bispo (2006), considera que a remuneração deve estar relacionada com a responsabilidade dos funcionários.

**Questão 05) Condições de Trabalho: As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias?**

Esta pergunta tem como objetivo avaliar o ambiente de trabalho: equipamentos, material disponibilizado para execução das atividades, segurança e limpeza do espaço.



**Gráfico 5** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Condições de Trabalho



**Quadro 6** - Consolidação dos Resultados do Fundamento Condições de Trabalho

Discordo Totalmente	1	3%	30%
Discordo	8	27%	
Indiferente	6	20%	20%
Concordo	13	43%	50%
Concordo Totalmente	2	7%	

O resultado obtido demonstra que 50% dos colaboradores estão satisfeitos, no aspecto físico, quando se refere a móveis, iluminação e segurança do ambiente de trabalho. Observa-se, nessa questão, que a empresa tem oportunidade de elevar o nível de satisfação com pequenas medidas. Segundo Robbins (2002) e Ewis (2015), a condição de trabalho reflete no estado emocional dos funcionários, o que influencia na satisfação e no seu desempenho individual.

### 3.5 Plano de ação para implementação de melhorias

A empresa é referência em venda de software de gestão empresarial no estado do Rio de Janeiro e desde sua fundação possui histórico de boas práticas de gestão. O processo de implementação da Pesquisa de Clima Organizacional proporcionou um diagnóstico do Clima Organizacional e, como consequência, a oportunidade de definir novas ações para a melhoria do desempenho, da competitividade, bem como para a motivação e retenção dos funcionários.

A consolidação dos dados desta pesquisa foi apresentada para os diretores e gestores da empresa deste estudo de caso, objetivando a identificação de novas ações de melhoria que foram implementadas em curto, médio e longo prazo, em função da relação custo-benefício, conforme apresentado no quadro abaixo.

Por fim, destaca-se que, em função dos resultados deste trabalho, a Pesquisa de Clima Organizacional gerou valor para empresa e foi estabelecida como uma prática estratégica, com a sistemática de ser implementada anualmente, objetivando avaliar a melhoria do desempenho e a cultura organizacional.

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados da análise da pesquisa de clima organizacional evidenciaram que esta é uma ferramenta eficaz para a melhoria do desempenho empresarial, pois a partir dela identificam-se os pontos a serem implementados para satisfazer adequadamente as necessidades dos recursos humanos, aumentando não só a satisfação dos colaboradores, como também a produtividade, eficiência e competitividade da empresa. Nesta pesquisa, o diagnóstico realizado permiti-

tiu mapear algumas características importantes do ambiente interno da empresa:

como pontos positivos, foram identificados o relacionamento de cooperação entre os departamentos e as condições satisfatórias no ambiente de trabalho;

como pontos negativos, foram identificadas a ausência ou deficiência de retorno dos supervisores e a remuneração inadequada.

Estas informações foram utilizadas para a elaboração do plano de ação para a gestão do clima organizacional, que foi implementado com sucesso em função do engajamento de toda a força de trabalho que participou de todo o processo de implementação da pesquisa.

Em função dos resultados alcançados, os autores consideram que o clima organizacional não busca apenas destacar os aspectos negativos de uma organização, mas sim diagnosticar a situação atual, como forma de impulsionar e fundamentar ações que possam gradativamente reverter situações desfavoráveis, objetivando um ambiente de trabalho adequado para todos.

Os colaboradores também consideraram importante a implementação da pesquisa de clima, visto que foi identificado o nível de satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da empresa objeto do estudo. Observa-se também que se deve investir continuamente em melhorias, buscando elevar o grau de satisfação e, desta forma, fornecer um ambiente adequado ao desenvolvimento do potencial motivador das pessoas.

Dessa forma, é fundamental que a empresa implemente, de forma sistemática e periódica, a análise do clima organizacional, atuando no gerenciamento dos pontos críticos, demonstrando assim, preocupação com o futuro e com as aspirações de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, Revista do Serviço Público – RSP, v, 57, n. 4, out./dez 2006. Disponível em: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br). Acesso em novembro de 2012.
- Bispo, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/agosto de 2006.
- Coda, R. Novos paradigmas organizacionais e suas implicações para o comportamento humano nas organizações. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Orgs.) Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.



**Quadro 07** - Plano de ação para implementação de melhorias

Fatores	Ações	Prazo (01 – 12 meses)	Responsável
Liderança	Treinamentos de comunicação a todos gestores, a fim de melhorar o relacionamento entre as equipes e chefias. Este treinamento teve como ênfase “Técnicas de Feedback” para facilitar o reconhecimento das atividades desenvolvidas pela equipe ou colaborador.	Curto prazo, implementado em 02 meses após a consolidação do resultado da Pesquisa de Satisfação.	Departamento de Recursos Humanos
Relações Interpessoais	Reuniões bimestrais com a participação de um representante de cada departamento e gestores para promover a aproximação e integração entre os níveis hierárquicos e a administração.	Médio prazo, implementado em 07 meses após a consolidação do resultado da Pesquisa de Satisfação.	Departamento de Recursos Humanos
Comunicação	Criação de um mural jornal, atualizado mensalmente, um canal informativo para disseminar as estratégias e campanhas, além de assuntos relacionados a entretenimento e comemorações de dias especiais e aniversários.	Curto prazo, implementado em 01 mês após a consolidação do resultado da Pesquisa de Satisfação.	Departamento de Recursos Humanos e Marketing
Sistema de Remuneração	Implantação de sistema de avaliação de desempenho no modelo bilateral (chefia-colaborador) medido e acompanhado por meio de indicadores nos projetos, proporcionando uma promoção indireta aos colaboradores (participação nos lucros, viagens, treinamentos/certificações).	Longo prazo, implementado em 10 meses após a consolidação do resultado da Pesquisa de Satisfação.	Diretoria Financeira e Recursos Humanos
Condições de Trabalho	Melhoria no ambiente de trabalho em termos de infraestrutura para incentivar a integração entre os colaboradores e proporcionar maior conforto: reforma geral na copa-cozinha, incluindo espaço funcional de refeitório e compra de geladeira, micro-ondas, filtro de água com maior capacidade, bem como a troca de todo o mobiliário.  Foram adquiridas cadeiras mais confortáveis para setores que demandam atividades de call center.	Longo prazo, implementado em 10 meses após a consolidação do resultado da Pesquisa de Satisfação.	Departamentos de Recursos Humanos e Suporte de Empresa terceirizada.

Coda, R. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de modelo de clima organizacional. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

Ewis, M. Z. The Role of Human Resources Development Climate in Building Positive Job Attitudes and Extra-Role Behaviors. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 5; 2015

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Johnson, B. (2002) - In AERA Division D: Measurement and Research Methodology Forum [online]. Southalabama, Nov. 19. Available from internet: AERA-D@asu.edu

Luz, R. S. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria.

Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

Luz, R. S. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003 (b).

Rizzatti, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. 307p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

Robbins, S. P. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Vasconcelos, A. F. Felicidade no trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. *Revista Eletrônica de Administração*, Edição 37, Vol. 10, 2004. Disponível em: [http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_14.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_14.pdf). Acesso em: maio de 2012.