

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



ANA BEATRIZ DE SOUZA ACCORSI MIRANDA

A INFLUÊNCIA DA PESQUISA DE CLIMA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
PEQUENA EMPRESA DE TECNOLOGIA.

RIO DE JANEIRO – RJ
2020

ANA BEATRIZ DE SOUZA ACCORSI MIRANDA

A INFLUÊNCIA DA PESQUISA DE CLIMA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
PEQUENA EMPRESA DE TECNOLOGIA.

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ).

Orientador: André Baptista Barcaui

RIO DE JANEIRO – RJ
2020

A INFLUÊNCIA DA PESQUISA DE CLIMA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
PEQUENA EMPRESA DE TECNOLOGIA.

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor André Baptista Barcaui

Professor Doutor Synval De Sant ' Anna Reis Neto

Rio de Janeiro,

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar, mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Teresa de Calcutá

AGRADECIMENTOS

Me graduar em uma faculdade federal, sempre foi um sonho e esse sonho se realiza. Tenho muito o que agradecer ou até mesmo a quem agradecer.

Primeiramente, agradeço a Deus e a Maria, por me iluminarem e abençoarem e aumentarem sempre a minha fé, para nunca desistir.

Agradeço à minha família, em especial meu pai, Newton, que nunca mediu esforços para ver a minha felicidade, por ser o meu orgulho de tanta bondade e a pessoa que me inspira todos os dias a ser uma pessoa melhor e minha mãe Cláudia, pelas sábias conversas e que no final sempre me apoiou em todas as decisões.

Aos meus tios, Cândido e Solange e meus primos, Leandro e Andrea, que me estenderam a mão e me deram força para que esse sonho se tornasse realidade e eu me tornasse quem sou e chegasse aonde estou, pois acreditaram em mim desde o princípio.

A minha irmã Ana Cláudia, por toda paciência, dedicação e ajuda nesse ciclo.

Agradeço ao meu namorado, Patrick, que esteve comigo desde o início dessa trajetória e fez uma enorme diferença, com toda a sua paciência, me passou confiança e força e me fez sempre acreditar que eu era capaz de chegar nos meus objetivos.

Agradeço a todos os professores pelos ensinamentos, pois é incrível fazer parte dessa instituição de ensino.

Em especial, o meu orientador, André Barcaui, por toda paciência e disponibilidade, possibilitando que essa última etapa fosse concluída.

Com fé, amor e gratidão, eu finalizo esse ciclo.

RESUMO

A gestão de recursos humanos tem sido muito valorizada nos últimos anos. Existe um esforço no mundo corporativo para atingir um diferencial e conseguir reter talentos. Portanto, é comum a busca por melhorias, para ter um bom clima organizacional na empresa. A motivação é de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atua no indivíduo, determinando-lhe o comportamento. A pesquisa de clima é fundamental para que a empresa identifique seus problemas e consiga tomar ações para a melhoria. O objetivo desse estudo é mostrar a importância dessa ferramenta, na implantação de uma área de recursos humanos, para a melhoria do clima organizacional. Os resultados comparativos das pesquisas, relevam sua eficácia.

Palavras-chaves: recursos humanos, gestão de pessoas, pesquisa de clima, clima organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX	8
Figura 2 – Os saltos gradativos da área de RH	9
Figura 3 – Processos de gestão de pessoas	11
Figura 4 – Pirâmide de Maslow	13
Figura 5 – Teoria dos dois fatores	14
Figura 6 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com três níveis de clima organizacional	16
Figura 7 – Modelo Rizzatti	17
Figura 8 – Modelo Luz	18
Figura 9 – Participação 2018	21
Figura 10 – Participação 2019	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Precisaria de muito para que eu deixasse a empresa?	28
Gráfico 2 – Quando tenho oportunidade, falo para os outros boas coisas sobre trabalhar aqui?	29
Gráfico 3 – Os tipos de reconhecimento mais importantes para mim são?	30
Gráfico 4 – Recebo feedback para melhoria da minha performance?	31
Gráfico 5 – Acredito as melhores oportunidades profissionais vão para as melhores pessoas?	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	1
1.2 PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Geral	2
1.3.2 Específico	2
1.4 JUSTIFICATIVA	3
1.5 METODOLOGIA	3
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	4
2.2 MOTIVAÇÃO	12
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	15
3. ESTUDO DE CASO.....	19
3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	19
3.2 A PRIMEIRA PESQUISA	21
3.3 A SEGUNDA PESQUISA	25
3.4 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS	28
4. CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	33'
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
4.2 SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS	34
5. REFERÊNCIA	68

1. INTRODUÇÃO

1.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (RH) passa por grandes transformações no mundo, essas transformações são motivadas pela competitividade, entre as organizações, para reter bons colaboradores, necessitando estar em contínuo desenvolvimento (DUTRA, 2010). Esse desenvolvimento é alinhado a mudança no perfil dos trabalhadores, que são cobrados a serem mais proativos, criativos e inovadores. Ao RH cabe adotar estratégias para manter os colaboradores motivados, engajados as metas organizacionais e comprometidos com o sucesso da empresa (Kenoby, 2017). Chiavenato (2014) diz que o maior ativo de uma organização, é o capital humano, que agrega inteligência ao negócio da organização. Assim fazendo com que as empresas tratem seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, pois não são simples empregados.

As empresas, passaram por três Eras ao decorrer do século XX: Era Industrial Clássica; Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

A Era Industrial Clássica, ocorreu no período de 1900 a 1950, com muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada; departamentalização funcional para assegurar especialização; padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados; pequena capacidade de processamento da informação; cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas; ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina; adequado para ambiente estável e imutável, com tecnologia fixa e permanente; e nenhuma capacidade para mudança e inovação.

A Era Industrial Neoclássica, ocorreu no período de 1950 a 1990, de uma forma mais híbrida, estrutura funcional acoplada à estrutura de produtos e serviços; coordenação descentralizada sob dupla subordinação, autoridade funcional e autoridade de projeto; padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores; aumento da capacidade de processamento da informação; cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras; mais ideal para ambiente instável e mutável, com tecnologia mutável; razoável capacidade para mudança e inovação.

A Era da Informação, ocorreu após 1990 e vem caminhando para a Era do Conhecimento, com ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos; elevada interdependência entre as redes internas de equipes; organização ágil, maleável, fluída, simples e inovadora; intensa interação por meio de cargos autodefinidos e mutáveis; cargos flexíveis e adequados e tarefas complexas e variadas; capacidade expandida de

processamento da informação; ênfase na mudança, na criatividade e na inovação; ideal para ambiente mutável e dinâmico, com tecnologia de ponta.

O desempenho do colaborador, está relacionado com suas habilidades e competências, mas requer também motivação. Hoje, não é apenas um bom salário que motivará um colaborador, e sim, uma série de ações que demonstrem o seu valor dentro daquela empresa. A motivação, pode ser definida como a força que faz a pessoa desenvolver bem as suas atividades. (CRISÓSTOMO, 2008) Assim, fazendo com que as empresas atinjam suas metas, com maior facilidade.

O clima organizacional ruim pode afetar essa produtividade e a motivação, então, as organizações precisam entender esses sentimentos para tomarem as ações corretas. A pesquisa de clima, é a ferramenta que pode ajudar a trazer respostas e compreensão, do que se passa dentro de uma empresa. Através dela, a empresa pode identificar o grau de satisfação e insatisfação dos seus colaboradores e mapear as ações corretas, levando ao um bom resultado. Entendemos que vários fatores compõem o sucesso de uma organização, desta forma, busca-se compreender o setor de recursos humanos e sua importância no contexto estratégico, com o apoio da Pesquisa de Clima.

1.2 Problema

Como a pesquisa de clima pode desenvolver e motivar o ambiente organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Apresentar a influência da Pesquisa de Clima no desenvolvimento do ambiente organizacional de uma pequena empresa de tecnologia.

1.3.2 Específico

- Descrever a administração de recursos humanos;
- Apresentar alguns fatores motivacionais;
- O papel da pesquisa de clima nas organizações;
- Demonstrar os resultados obtidos através da análise comparativa de duas pesquisas de clima em uma pequena empresa de tecnologia.

1.4 Justificativa

As empresas cada vez mais estão buscando se desenvolver. A Administração de Recursos Humanos pode ser empregada para analisar, aplicar e estruturar a maneira para se ter um clima organizacional alinhado aos objetivos da organização.

Hoje em dia, o RH tem a necessidade de ser estratégico para motivar seus colaboradores na atual conjuntura de desenvolvimento das empresas. Logo, esse estudo pode contribuir para que haja uma compreensão melhor sobre a pesquisa de clima que ajuda na identificação dos problemas nas organizações de pequeno porte.

Espera-se que todas as pessoas de qualquer formação profissional utilizem esse estudo para aprimoramento trabalhos, possibilitando uma aprendizagem organizacional, auxiliando para criação de artigos, monografias ou quaisquer trabalhos futuros.

1.5 Metodologia

Conforme Gil (2002, p.41) “É sábio que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”.

A metodologia utilizada neste trabalho foi descritiva e exploratória. Assim, através da visão descritiva, busca-se mostrar a evolução do Recursos Humanos e a ferramenta que quando aplicada ajuda na melhoria do clima organizacional da empresa. No segundo momento, depois de toda fundamentação teórica, utilizamos uma metodologia exploratória que tem como objetivo o aprimoramento de ideias. Diversos livros e artigos de autores renomados ajudaram no melhor entendimento de como funciona a ferramenta utilizada no estudo.

O estudo de caso, irá explorar a pesquisa de clima, que será considerada para estruturar um bom clima organizacional na empresa de tecnologia. Através disso conseguimos um melhor entendimento para implementar uma área de RH para se dedicar a essas funções.

Segundo Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Esse autor explica que “procede-se a solicitação de informações a um

grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

O estudo da pesquisa de clima, tem o objetivo de apresentar de forma ampla e detalhada como seu resultado pode nos mostrar quais ações adequadas para melhoria do clima organizacional dentro da empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administração de Recursos Humanos

As funções de Recursos Humanos (RH) apresentam mudanças que atravessaram três eras. A era da industrialização clássica, nos anos de 1900 a 1950, que teve Lillian Gilveth, Henri Fayol, Frederick Taylor, e Frank como seus principais nomes do marco da Escola Clássica. Nessa época, o homem era caracterizado como ser racional, pois era capaz de tomar decisões e ter consciência do que o afetava (MOTTA, 2006; ARAÚJO, 2011). Esta etapa foi caracterizada como Departamento Pessoal (DP), pois tinha como obrigação o cumprimento da parte legal e burocrática da organização, como admissão, folha de pagamento, dentre outras atividades (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Dessler (2003), os primeiros departamentos controlavam as admissões, demissões, pagamentos e benefícios. Em 1930, houve uma segunda fase da administração de pessoal, com relevo na proteção das empresas e na interação com os sindicatos. Chamado de Estado Novo, esse período não só teve destaque pela criação da relação das empresas com os sindicatos, como também propiciou a formação de uma estrutura jurídica para mediar os conflitos. Desta forma, as empresas passaram a buscar uma melhor estrutura, dentro das exigências estabelecidas pela lei. Foi um período marcado pela gestão burocrática de pessoas e desenvolvimento de uma administração empírica (DUTRA, 2013).

Chiavenato (2014), diz ainda que a principal característica foi o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados e a intensificação da industrialização em nível mundial. As organizações adotavam a estrutura organizacional burocrática e a cultura organizacional que prevalecia era voltada para o passado e tradições. O ambiente não oferecia desafios, pois tinham certeza em relação as mudanças externas, essas mudanças eram lentas e previsíveis.

Sobre essas organizações burocráticas, Morgan (2006) expõe que se planejam e operam como se fossem máquinas. O pensamento mecanicista tende a guiar a administração de uma

maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. O autor defende que Max Weber criticava esse pensamento, pois ele corroía o espírito humano e a espontaneidade de cada pessoa, o que poderia trazer consequências políticas. Os princípios mecanicistas básicos visavam planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as empresas.

Chiavenato (2007; 2009; 2014), sugere que a era da industrialização neoclássica, entre os anos de 1950 a 1990, foi a época que começou a ter uma mudança significativa, com as transações comerciais e o aumento da concorrência entre as empresas. Então, o RH dispôs a responsabilidade do treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, segurança e higiene do trabalho. Assim, começou a substituição do Modelo Burocrático para a Teoria Estruturalista. Para Ulrich (1998), os papéis definidos do RH consistem em conceber e desenvolver processos para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir os funcionários.

Segundo Dessler (2003), a ARH é referente às práticas e às políticas necessárias para administrar qualquer aspecto que compete às pessoas no trabalho de gerenciamento, contratação, treinamento, avaliação, remuneração e de um ambiente bom e seguro. O setor de RH teve início nos Estados Unidos e, em seguida, foi se inserindo em outros países. As organizações brasileiras, se baseiam em países de primeiro mundo, como o Estados Unidos e os países da Europa. Por consequência da forte cultura, algumas características de RH continuam sem alterações em relação às ideias vindas desses outros países.

Entre os anos de 1950 e 1965, surgiu o administrador de pessoal e entre 1965 e 1985, concretizou-se o perfil de gestor de RH como administrador de empresas. Logo, começaram a exigir conhecimentos técnicos e atualizados dos aspectos legais, com um foco em admissões de profissionais com uma visão humanista. (MARRAS, 2011)

Em 1960, diversas pesquisas investigaram e apontaram as características organizacionais e o seu sucesso em passar por diferentes tarefas e condições ambientais. Essa ideia definiu o conceito de que diversos tipos de organizações são fundamentais para atender os diferentes ambientes. Henry Mintzberg identificou cinco tipos de organizações, a máquina burocrática; a forma divisionalizada; a burocracia profissional; a estrutura simples e as espécies a que nos referimos como adhocriacias (MORGAN, 2006). Na mesma época Dessler (2003) diz, que uma terceira fase da administração de pessoal iniciou, por conta da legislação sobre discriminação, que poderia levar a grandes ações e prejuízos para as empresas.

A Teoria do Capital Humano surgiu em 1970 e foi exibida sobre duas perspectivas. Na primeira, a mais perfeita capacitação do trabalhador aparece como fator de aumento de produtividade e na segunda, destacam as estratégias individuais, no qual o trabalhador mediria a sua relação de custo-benefício. No final no século XX, a teoria conseguiu prestígio, indicativa às práticas e aos debates pertinentes à segmentação do mercado de trabalho, as habilidades técnicas, o engajamento, a proatividade, a inovação e a flexibilidade do trabalhador, assim como a qualidade total e prioridade dos consumidores (CATTANI, 1997; DEMO, 2010).

A última foi a era da informação, começou em 1990 e é a época de hoje, que se vive a caminho da Era do Conhecimento. É marcada pela rápida dispersão das informações, podendo ganhar o mundo em milésimos de segundos (CHIAVENATO, 2007;2009;2014). Nessa época surgiu a Teoria do Caos e Complexidade, onde deixaram os comportamentos lineares e começaram a operar com um sistema mais determinístico e dinâmico. Logo surgiu os produtos e serviços virtuais, dando foco na satisfação imediata e atingindo clientes de diversos lugares e personalidades. Nesse mesmo ano, surgiu a Administração do Conhecimento, ela foi iniciada pelas organizações que utilizavam e manuseavam informações em grandes quantidades. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009). Segundo Morgan (2006), as equipes virtuais e organizações virtuais, se tornaram muito comuns no mundo de hoje com empresas inovadoras e do setor de alta tecnologia e eletrônicos, pois mudam a todo momento. Essas organizações caracterizam-se como adhocracia, pois são empresas temporárias por natureza, bem próxima de uma empresa orgânica, altamente adequada para tarefas complexas e incertas de um ambiente turbulento.

Os teóricos dos caos defendem que o comportamento sistêmico complexo, tende a ser influenciado por fatores de atração, onde pode seguir por um evento padronizado, ir de um padrão ao outro ou ele pode mudar o sistema para configurações novas, sendo influenciado por um conjunto de referências (MORGAN, 2006).

Segundo Chiavenato (2009), a tecnologia da informação resultou na globalização e a competitividade intensificou entre as empresas. Os consumidores ficaram mais exigentes e as empresas mais expostas às mudanças, em vista disso os cargos e funções começaram a serem redefinidos a todo momento por conta dessas aceleradas mudanças no ambiente e na tecnologia.

Para Dessler (2003), como as empresas estão mudando e com as tendências a essas mudanças, certamente as organizações sofrem pressão para serem mais competitivas,

trabalhado assiduamente para aumentar sua produtividade. A globalização e a desregulamentação são tendências dessa pressão competitiva, a projeção é que as organizações aumentem suas vendas e produções, um fator que estimula mais a competitividade.

Dutra (2013), diz que a forma que as empresas formam a gestão de pessoas passa por transformações no mundo todo. Consequência das mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as empresas e as pessoas, o modo em que as pessoas começaram a encarar sua relação como trabalho e no comportamento do mercado de trabalho. Temos duas fontes que geram pressão, uma é o ambiente em que a empresa se encontra, onde vemos a globalização, turbulência, complexidade, dentre outras e a segunda é o ambiente interno, onde as pessoas buscam satisfazer novas necessidades, como o desenvolvimento pessoal e profissional, competitividade profissional, etc.

As principais mudanças nas empresas são, a estrutura e formas mais flexíveis de trabalho, adaptado ao ambiente; metodologias ágeis e focados no mercado, onde necessita de pessoas comprometidas e envolvidas na organização, que tenha uma postura de autonomia e empreendedorismo; rapidez para entrar e sair do mercado local e global, revitalizando seu produto ou serviço, precisando de pessoas atentas com as novas tendências; e competitividade em padrão global, com pessoas articuladas, formando um bom time aprimorado e aperfeiçoado. (DUTRA, 2013)

A Figura 1, mostra as três eras, com suas diferentes abordagens em como lidar com as pessoas, ajustada aos padrões de cada época, com a mentalidade predominante e a necessidade das organizações.

Figura 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

Eras	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos	1900 a 1950	1950 a 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014), p. 38.

Segundo Morgan (2006), um estudo por Tom Burns e G. M. Stalker, teve grande influência para distinguir as abordagens mecanicistas e orgânicas. Eles mostram que a mudança no ambiente do dia a dia, mudanças tecnológicas e do mercado, formem novos desafios, problemas e surjam novos estilos de organizações, sendo necessária uma administração mais aberta e flexível.

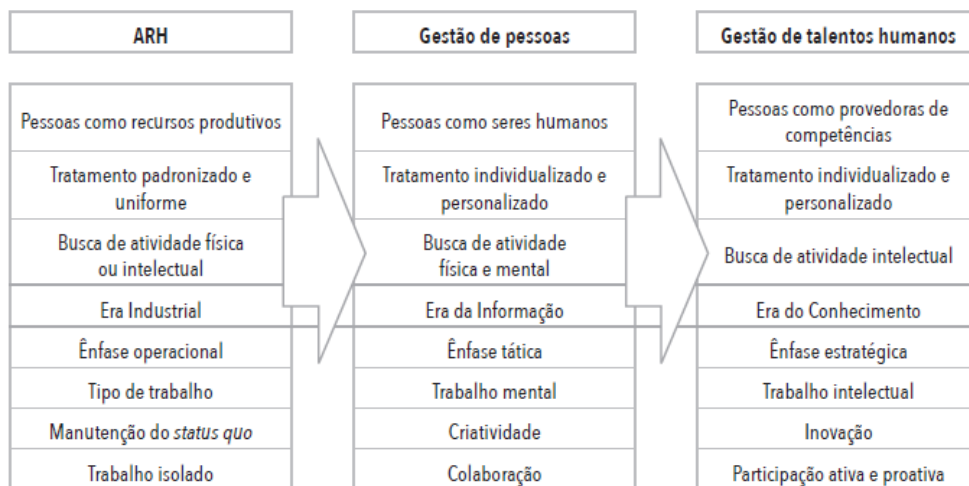
A gestão de RH passou por grandes transformações no mundo, são motivadas por essa competitividade, entre as organizações, para reter bons colaboradores, necessitando estar em contínuo desenvolvimento (DUTRA, 2013). O desenvolvimento é alinhado a mudança no perfil dos trabalhadores, que são cobrados a serem polivalentes. Ao RH cabe adotar estratégias para manter os colaboradores motivados, engajados as metas organizacionais e comprometidos com o sucesso da empresa (KENOBY, 2017). É importante contratar os colaboradores certos e treiná-los e motivá-los efetivamente e para isso precisa-se de um RH mais efetivo (DESSLER, 2003).

Chiavenato (2014), diz que o maior ativo de uma organização é o capital humano, que agrega inteligência ao negócio da organização, então a administração de recursos humanos

foi substituída pela gestão de pessoas (GP). A mudança ocasionou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse toda essa exigência do mercado, de modo que os sistemas tradicionais tayloristas e fordistas acabam cedendo para uma gestão de pessoas mais focada em desenvolvimento mútuo. Deste modo fazendo com que as empresas tratem seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, pois a empresa ao se desenvolver, desenvolve as pessoas e ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a empresa. Um dos maiores desafios nas organizações modernas é substituir o pensamento mecanicista pelas ideias mais atuais, com novas abordagens. (MORGAN, 2006)

E na Figura 2 mostra os saltos gradativos da área de RH.

Figura 2 – Os saltos gradativos da área de RH.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014), p. 2.

Hoje, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução, deixou de ser um desafio e passou a ser uma vantagem competitiva para as empresas. Os profissionais de GP assumem papéis múltiplos e complexos, eles precisam ser operacionais e estratégicos. Essas mudanças não são só estruturais, mas também culturais e elas que provocam essa transformação nas características da área de GP. Desta maneira, tornando a área mais ampla, dinâmica e estratégica (CHIAVENATO, 2014).

A valorização de pessoas teve um aumento no ambiente corporativo, mas há alguns anos o foco eram as tecnologias, ferramentas e instrumento de trabalho. Após essa mudança o foco volta para a satisfação das pessoas e as organizações que valorizam o colaborador, precisam investir em um diferencial competitivo. Com as novas tecnologias, a globalização

e os novos processos de produção, acabam exercendo influência na área de GP, ficando mais valorizada e vista como influenciadora dos resultados (AVONA, 2015).

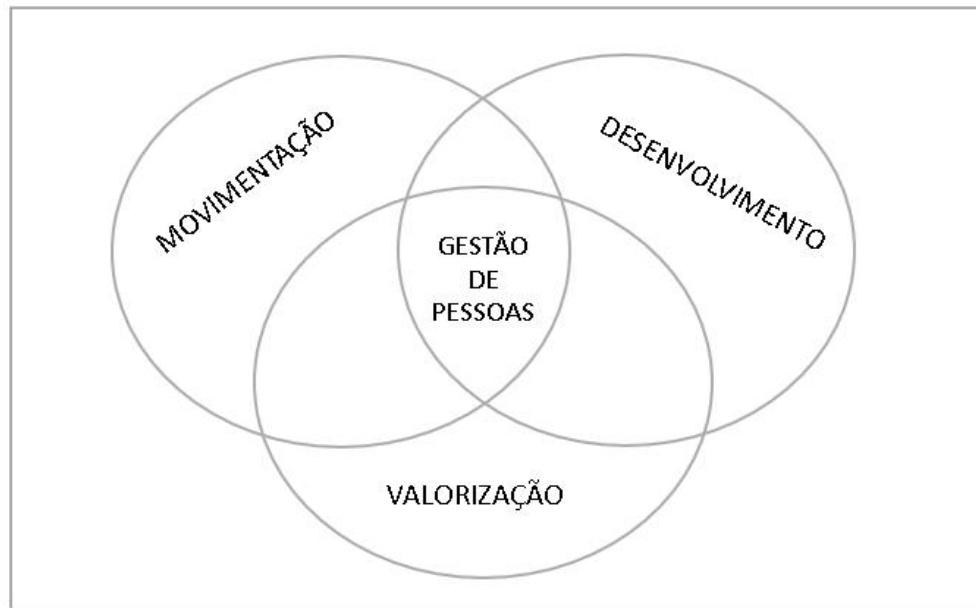
A solução está nas pessoas, pessoas são problemas e a solução. Portanto, eis a importância do gestor e o profissional de RH, o gestor com o dia-a-dia precisa observar, negociar, pactuar, ouvir, conversar, ele vai interagir para que a empresa funcione e o RH vai auxiliar o gestor com treinamento, programas e políticas, e uma boa comunicação, com destino às estratégias da organização (XAVIER, 2006).

Para Dessler (2003), a função RH está sendo mudada, está começando a ser mais tecnológica. A tecnologia está ajudando a dinamizar as tarefas do RH e a desempenhar melhor as suas tarefas. As ferramentas são utilizadas para automatizar e conseqüentemente otimizar os treinamentos, avaliações e documentações. O RH acaba ficando mais profissionalizado com o seu crescimento.

Segundo Chiavenato (2014), os gestores passam a assumir novas responsabilidades e precisam se capacitar com habilidades conceituais, técnicas e humanas. Pois, hoje, eles precisam gerir o talento humano (TH), que é uma pessoa dotada de competências, pois ela tem um diferencial competitivo que a valoriza. O TH precisa saber, saber fazer, saber julgar e decidir e saber fazer acontecer, dizemos que é o conhecimento, a habilidade, o julgamento e a atitude. Ele leva ao capital humano, que é composto por dois aspectos, o talento e o contexto organizacional, onde deve impulsionar esses talentos à excelência. As mudanças gerenciais têm como objetivo aumentar a capacidade de resposta das organizações, referente a inovação dos produtos e mudanças tecnológicas. O administrador precisa de um plano estratégico onde busca equilibrar as oportunidades, as ameaças externas e as fraquezas internas (DESSLER,2003).

A figura 3 representa como funciona os objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, pois eles se influenciam.

Figura 3 – Processos de gestão de pessoas.



Fonte: Adaptado de Dutra (2013), p. 50.

A ação de movimentação das pessoas é a captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação no mercado. O desenvolvimento tem o objetivo de estimular condições, como capacitação, carreira e desempenho. E a valorização, precisa estabelecer procedimentos para a distinção das pessoas, como a remuneração, premiação e serviços e facilidades (DUTRA, 2013).

A GP precisa contribuir com um planejamento estratégico que seja integrado a estratégia da organização, porém, precisa incentivar os objetivos funcionais e individuais de cada colaborador, assim alinhando talentos e competências. A gestão de pessoas com base em competências é um modelo mais global de contribuição as necessidades da organização. Essa integração contribui para o valor da organização e Ulrich (1998) entende que esse é o novo papel do RH, a participação na formulação da estratégia.

As práticas de GP influenciam no desempenho organizacional, assim tendo a competência de aumentar a vantagem competitiva na empresa. Para atrair e reter talentos, precisam de políticas que objetivem as ações práticas para o alcance dos resultados, gerando motivação e comprometimento dos colaboradores (BARRETO E COSTA, 2010). Para os especialistas K.C Prahalad e Gary Hamel, a vantagem competitiva é a capacidade de tirar as habilidades e competências da organização, combinando habilidades de produção e tecnologia (DESSLER, 2003). Friedman (2007), acrescenta que atrair, desenvolver e reter bons profissionais, em qualquer lugar do mundo, é um dos maiores desafios dos

profissionais de GP e Knapik (2011), diz que as políticas de GP são orientadas e definidas conforme a filosofia, cultura e necessidades da empresa.

Segundo Queiroz e Albuquerque (2009), a característica do ambiente organizacional é a transformação a todo momento, decorrente a tecnologia, o mercado global e a competitividade, é possível perceber o impacto causado. O planejamento estratégico deve prever políticas de GP junto com essas mudanças para gerar uma produtividade, receita maior e redução de gastos. E para Dessler (2003), a surpreendente mudança no papel do RH é o crescente desenvolvimento e implementação dessas estratégias, colocando o RH em um papel principal. A administração estratégica de RH foi criada por conta dos colaboradores se tornarem essenciais. Conforme Dessler (2003, p.20), “A administração estratégica de recursos humanos pode ser definida como ‘a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e flexibilidade.’”

Podemos perceber o quanto a GP precisa do envolvimento e atuação de seus colaboradores para que possam ter sucesso, gerando novas perspectivas. As novas tendências são diferentes das antigas funções do DP, deixando um pouco a parte burocrática e se envolvendo diretamente com as pessoas, motivando e desenvolvendo o bem estar no ambiente organizacional.

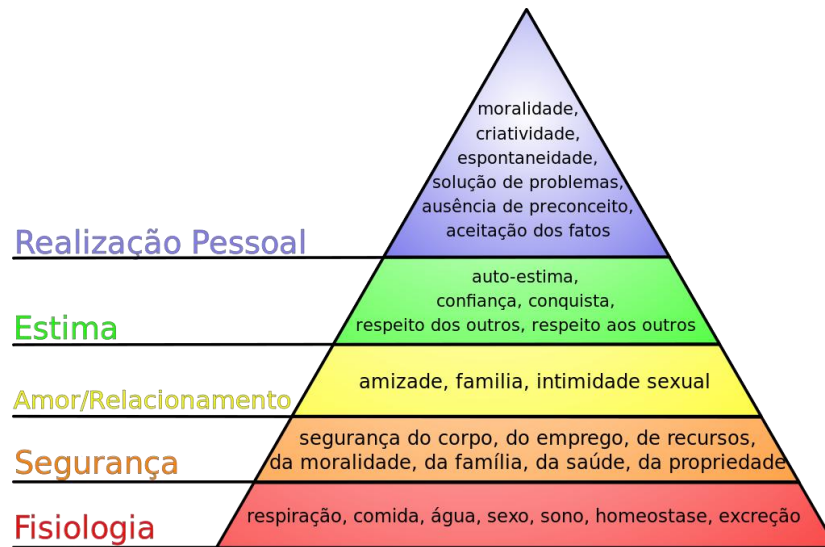
2.2 Motivação

Segundo o dicionário, motivação é o ato ou efeito de motivar, despertar o interesse por algo. De natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento.

Antes de motivar os colaboradores, precisamos compreender o que motiva cada pessoa. E o que quer dizer motivar dentro de uma empresa? Quer dizer que tentamos alterar o comportamento do colaborador, influenciando em seu desempenho, com algum estímulo (TANKE, 2014).

Dentre algumas teorias de motivação, uma das mais conhecidas é de Abraham Maslow, proposta no século XX, que divide as necessidades em cinco níveis: realização pessoal, estima, relacionamento, segurança e fisiologia. Na figura 4, mostra a divisão dos níveis de necessidade.

Figura 4 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Wikipedia (2020).

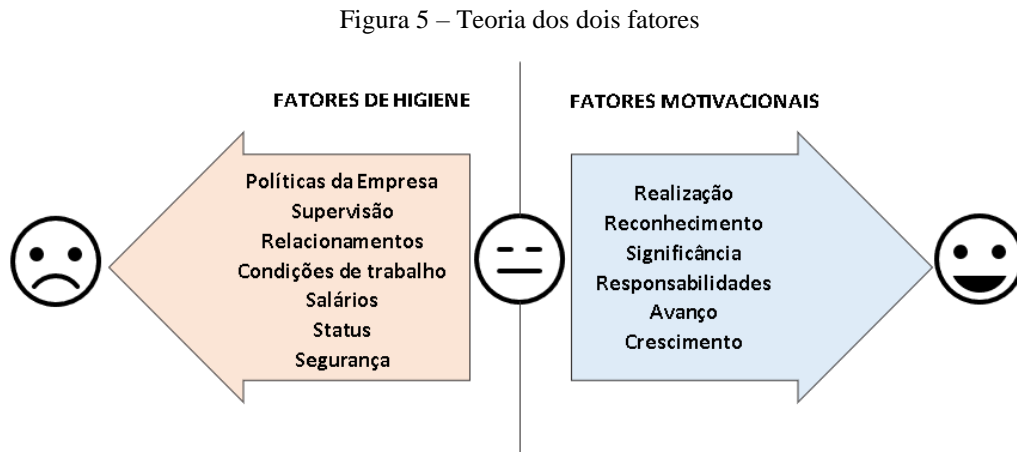
Segundo Rennó (2013), conforme essa teoria, o indivíduo satisfeito em um nível, passa para o próximo nível de necessidade, em ordem crescente de importância. A fisiologia, são as necessidades mais básicas, como respirar, comer e beber água. A segurança, é se sentir seguro nas atividades da vida, sentir proteção no trabalho, na família e em casa. O relacionamento, são necessidades sociais, sentir pertencimento no trabalho, na família, naquele grupo. A estima, é o reconhecimento, status. A realização pessoal, é o desenvolvimento pessoal, o crescimento profissional.

Para Silva (1994), “numa visão sintética e abrangente, pode-se dizer que existem duas forças extremas que mobilizam o homem para a ação: a eliminação do desconforto e a busca do conforto, ou, superação de crises e a criação do futuro do seu sonho”.

A motivação, tem dois fatores: intrínseco e extrínseco. Intrínseco é a vontade que vem de dentro da pessoa e extrínseco é a ocasionado por fatores externos. Uma pessoa motivada dentro da organização, é uma pessoa com disposição para alcançar as metas e realizar suas tarefas. É um estado psicológico de disposição ou vontade de fazer acontecer (MAXIMIANO, 1995).

A teoria motivacional de Herzberg, focou em fontes de motivação mais relevantes para o trabalho. Ele diz que a realização pessoal e o status, são os fatores diretos da motivação, para que a pessoa trabalhe com eficiência e entusiasmo. O primeiro fator foi chamado de motivadores e o segundo de higiênicos (CARAVANTES, 1998).

Na figura 5, são alguns dos fatores de insatisfação e satisfação. Os fatores higiênicos são insatisfacientes e evitam que as pessoas fiquem desmotivadas, mas a presença não é motivadora e os fatores motivacionais são satisfacientes, pois a presença traz motivação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Isso é, acredita-se que se os fatores motivacionais não estiverem presentes no trabalho, os colaboradores ficarão desmotivados e se estiverem presentes, eles estarão motivados. E se os fatores higiênicos estiverem presentes, os colaboradores estarão satisfeitos e se não estiverem presentes, estarão insatisfeitos, pois esse fator não afeta a motivação, estando presente ou não.

Segundo Pink (2019), teve uma evolução em relação a motivação. O que era levado para em conta para motivar antigamente, não é o que fará uma pessoa se motivar hoje. Ele menciona 3 fases da motivação: motivação 1.0; motivação 2.0; e motivação 3.0. A motivação 1.0 é o nível das necessidades mais básicas, como abrigo, sede e fome. A motivação 2.0 é o nível da adição de penalização e incentivo, manipulando a motivação das pessoas. A motivação 3.0 é nível mais elevado, baseado em autonomia, excelência e propósito. A autonomia é considerada como a vontade de guiar a própria vida, pois as pessoas foram feitas para serem autônomas; a excelência é a pressão de ser melhor a cada dia, pois é natural querer ser melhor em suas habilidades e ser reconhecido por isso; e o propósito é o fazer algo com um objetivo maior, ter uma boa compreensão faz com que as pessoas trabalhem e se desempenhem mais e da melhor maneira.

2.3 Clima Organizacional

A percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional da empresa, tem sido umas das preocupações do meio corporativo. Pois, o clima afeta na produtividade, na satisfação, na motivação e nas criatividades dos colaboradores. Acompanhar o clima da empresa, permite que a organização monitore e tome as melhores decisões para corrigir onde se encontram os erros.

O conceito de clima organizacional para Payne & Mansfield, é reconhecer que o ambiente organizacional é psicologicamente significativo para os colaboradores. O tema, é investigado tanto o teórico como o prático. O teórico, aponta variáveis relevantes, entrando no estudo do funcionamento das organizações. O prático, estuda o clima organizacional e suas oportunidades, que podem avaliar por exemplo, os estilos de liderança, situações de ineficiência e criatividade (LEITÃO; GUIMARÃES; ROSAL, 1998).

Segundo Teixeira (2002), podemos compreender o clima organizacional como manifestação dos sentimentos dos colaboradores, em relação a alguns aspectos, como os desafios, cultura, valores, reconhecimento, liderança, as práticas de GP etc. Ferreira (2013) complementa que, o absentéismo, turnover e alguns comportamentos que afastam os colaboradores da empresa, impactam na satisfação, pois impactam na visão da organização.

Chiavenato (2003), diz que os membros da organização experimentam e percebem a qualidade do ambiente organizacional, no que influência nas atitudes comportamentais. O clima organizacional requer uma visão mais flexível e ampla do ambiente sobre a motivação.

O clima organizacional são as percepções e sentimentos compartilhado por uma empresa ou um grupo dentro dessa empresa. Os fatores principais que afetam o clima: conflitos, situações negativas e positivas, que acontecem dentro do ambiente organizacional. Fatores externos também podem influenciar, como fatores políticos e econômicos. Quando o ambiente que trabalhamos é agradável, nos motiva e influência na eficiência do trabalho. Portanto, precisa-se identificar os desvios e gerar ações para criar um bom clima. Para detectar o clima organizacional, uma ferramenta útil é a pesquisa de clima (CINTRA; DALBEM, 2016).

Na figura 6, apresenta três níveis de clima organizacional e o que pode proporcionar.

Figura 6 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com três níveis de clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso dos negócios	Estagnação dos negócios	Sucesso dos negócios

Fonte: Adaptado de Bispo (2006), p. 259

A pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas utilizadas para esse levantamento do clima da organização, a fim de verificar a satisfação dos colaboradores em relação o ambiente de trabalho. Segundo Ferreira (2013), é uma ferramenta fundamental, pois através dela podemos identificar o grau de satisfação naquele momento e verificar os pontos fracos e fortes da empresa.

Para Luz (2003), a pesquisa de clima é a mais completa, dentre diversos métodos de avaliação de clima organizacional. Pois, permite identificar os pontos fortes e fracos e o bem-estar da organização. Conhecida como pesquisa de clima humano ou de atitudes, busca identificar a maioria das falhas, podendo corrigi-las e revelando o grau de satisfação.

Segundo Bispo (2006), na procura de problemas autênticos, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta prática e segura. Ela proporciona uma análise, um diagnóstico e sugestões, que são importantes instrumentos para as tomadas de decisões, voltadas para a melhoria da qualidade, da produtividade e das políticas internas.

As organizações precisam desenvolver a pesquisa de clima com o objetivo de: detectar e determinar as atitudes dos empregados com os programas e políticas da empresa; melhorar a compreensão dos gerentes acerca dos pontos de vista dos colaboradores; detectar as opiniões e atitudes dos colaboradores; verificar a eficiência organizacional; e demonstrar o

interesse da organização nas opiniões dos colaboradores, para o bem-estar de todos. (GIL, 2010).

Para Lima e Stano (2004), o principal motivo é levantar informações para melhorar a relação entre empresa e colaborador, para ter um bom ambiente de trabalho. Por isso, a pesquisa precisa ter: definição dos objetivos; definição da metodologia e técnica; tabulação e análise dos dados; apuração e análise dos resultados; relatório final e retorno a todos os envolvidos.

Existem vários modelos de pesquisa de clima, que podem ser aplicados. O modelo desenvolvido por Rizzatti (1995, 2002), foi baseado no modelo de Colossi; Zohar; Peltz e Andrews; La Follete e Sims; Campbell et al.; Schneider; Halpin e Grolf; Sbragia; Kolb et al.; e Litwin e Stinger. O autor considera os fatores mostrados na Figura 7 e com base na análise desses fatores, pode-se trazer as características da organização que a distinguem das demais organizações.

Figura 7 – Modelo Rizzatti.

FATORES	COMPONENTES
Imagem institucional	Satisfação dos usuários, sentimento de identidade e
Política de RH	Políticas governamentais, institucionais e ações sindicais;
Sistema de assistência e benefícios	Plano de RH, benefícios legais e assistenciais;
Estrutura organizacional	Tamanho, complexidade e tecnologia da instituição;
Organização e condições de trabalho	Condições ergonômicas e coordenação das atividades;
Relacionamento interpessoal	Relacionamento e cooperação existente e consideração humana;
Comportamento das chefias	Honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança;
Satisfação pessoal	Satisfação no trabalho, motivação e reconhecimento proporcionado;
Planejamento institucional	Informação, comprometimento e participação;
Processo decisório	Delegação, comunicação e conflitos de interesse;
Autonomia universitária	Política do governo e estratégia da instituição;
Avaliação institucional	Controle de qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo Luz (2003), considera as variáveis apresentadas da Figura 8, para a realização da pesquisa de clima. Para o autor as organizações buscam saber as opiniões dos colaboradores conforme essas variáveis, como instrumento importante para aprimorar o ambiente de trabalho.

Figura 8 – Modelo Luz.

FATORES	COMPONENTES	FATORES	COMPONENTES
O trabalho em si	Quantidade de trabalho, adaptação, horário;	Relacionamento interpessoal	Relacionamento entre funcionários, com a organização;
Salário	Comparativo salário interno e externo;	Estabilidade no emprego	Sentimento de segurança;
Benefícios	Grau de satisfação, benefícios bons;	Processo decisório	Opinião, agilidade, participação, centralização ou descentralização;
Integração funcional	Cooperação entre setores, conhecimentos os objetivos;	Condições físicas de trabalho	Conforto no local, horário;
Supervisão	Relacionamento, competência, organização, feedback;	Relacionamento empresa x sindicato x funcionário	Reclamações, satisfação;
Comunicação	Eficiência dos canais;	Participação	Gestão administrativa da empresa;
Treinamento e Desenvolvimento	Qualificação, desenvolvimento profissional;	Pagamento	Descontos, erros indevidos, prazo;
Progresso profissional	Oportunidade de treinamentos;	Segurança do trabalho	Acidentes de trabalho, doenças profissionais;
Fatores motivacionais	Fatores motivacionais percebidos;	Fatores desmotivacionais	Fatores desmotivacionais percebidos;

FATORES	COMPONENTES	FATORES	COMPONENTES
Objetivos organizacionais	Clareza da comunicação, objetivos, plano de ação;	Vitalidade organizacional	Processos lentos ou ágeis;
Orientação para resultados	Comprometimento, estimulação ao resultado;	Direção e estratégias	Qualidade da direção da empresa, qualidade das estratégias;
Disciplina	Rigidez das normas, nível de insatisfação;	Valorização dos funcionários	Valorização, respeito, oportunidades, investimentos;
Imagem da empresa	Opinião dos funcionários, clientes e fornecedores;	Envolvimento/Comprometimento	Envolvimento e comprometimento com os objetivos/resultados da
Estrutura organizacional	Adequação da empresa;	Trabalho em equipe	Aprimorar processos, inovar, estimular e valorizar a equipe;
Ética e Responsabilidade social	Relação com funcionários, fornecedores, Estado;	Modernidade	Inovação e modernização da empresa, dos produtos, processor, tecnologia, serviço;
Qualidade e satisfação do cliente	Compromisso da empresa, qualidade dos produtos;	Orientação da empresa para os clientes	Imagem externa, percepção dos clientes externos;
Reconhecimento	Mecanismo de valorização;	Planejamento e Organização	Bom planejamento e organização, clareza na divulgação dos objetivos, planos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa de clima é um meio de reconhecer as oportunidades de melhorias. Com isso, Luz (2003), diz que após identificarmos o problema precisamos ter atitude e estudar e elaborar um plano de ação para terminar com as causas desagradáveis no clima organizacional. Vidal et al. (2010) complementam que é considerado uma ferramenta gerencial bem eficaz, e precisa ser realizada o quanto antes, não esperar acontecer um problema. E precisa ser repetida periodicamente para verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

A pesquisa de clima é uma ferramenta ótima para ter esse feedback e definir os planos de ações, para um bom funcionamento e clima da organização. Valorizar e motivar os colaboradores, levarão todos a atingir os objetivos e resultados da empresa. Após a clareza no referencial teórico, apresentarei a influência da pesquisa de clima em uma pequena empresa de tecnologia.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 História da Empresa

Fundada em 2005, a empresa de tecnologia tem atuação nacional, é de terceirização ou outsourcing de Gestão de Frota. Oferece o serviço de monitoramento, supervisão e avaliação da performance de frotas, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a eficiência da operação. A maioria da equipe é composta por engenheiros e analistas de sistemas com ampla experiência em logística e gestão de frotas. Desde sua fundação, trabalham com frota de veículos, trazendo inovações tecnológicas e buscando a otimização do serviço e redução de custos. Após alguns anos de experiência operando no modelo de software como serviço (SaaS – Software as a service), perceberam que a melhor maneira de agregar valor à operação da frota de grandes empresas é assumindo toda, ou parte da sua gestão. Dessa forma, o cliente não é obrigado a aprender a utilizar um novo sistema e conta com o apoio diário de nossa equipe especializada. A tecnologia hoje utilizada é de algoritmos e softwares proprietários, P&D de software da Rússia, desenvolvimento ágil, analytics e machine learning. A operação tem mais de 30.000 ativos gerenciados em campo, com uma média de R\$ 1.3 milhão de receita mensal. Em novembro de 2018, quando a primeira pesquisa foi realizada, a empresa era composta de 90 colaboradores e em novembro de 2019, quando a segunda pesquisa foi realizada, a empresa era composta de 63 colaboradores.

Em janeiro de 2019, a empresa foi assumida por uma nova diretoria. Essa diretoria tomou a iniciativa de implantar uma área de RH, pois começaram a ver a importância da área. Este estudo será direcionado a implantação desse novo setor de RH na empresa. O setor é responsável pelo relacionamento entre a empresa e o colaborador, realizar ações para melhorar o clima da empresa e conseqüentemente melhorar os resultados, alinhando o colaborador aos objetivos da organização. Além disso, o setor é responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e departamento pessoal. Para iniciar essa implantação, foi escolhido a pesquisa de clima para levantar as opiniões dos colaboradores, a fim de melhorar o clima organizacional e a relação empresa e colaborador.

3.2 A Primeira Pesquisa

Para iniciar o projeto, foi contratado uma consultoria para orientar a pesquisa de clima e as ações que a empresa implantaria no primeiro ano da nova área de RH.

A pesquisa foi realizada em cima de 8 tópicos: engajamento; a empresa; comunicação; reconhecimento e recompensa; oportunidades; ambiente de trabalho; trabalho; e pessoas; com questões abertas opcionais e obrigatórias.

Na figura 9, apresento a porcentagem de respondentes em relação a predominância aos cargos serem executivos e não executivos; o tempo de casa e qual o setor.

Figura 9 – Participação 2018



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi composta por 75 perguntas, divididas dos seguintes modos: 7 perguntas para engajamento; 11 para a empresa; 6 para comunicação; 7 para reconhecimento e recompensa; 9 para oportunidades; 6 para ambiente de trabalho; 8 para trabalho; 10 para pessoas; 8 questões abertas opcionais, sendo 1 em cada tópico e 2 obrigatórias de informações gerais e 1 questão opcional. A pesquisa ficou disponível durante 7 dias para o recolhimento das respostas.

Para facilitar as análises e verificar qual o índice de concordância com as sentenças, foram somadas as respostas de “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”, assim como para avaliar a discordância foram somadas as respostas de “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente”.

Após a análise a empresa teve o seguinte resultado. No tópico 1 sobre engajamento, considerando as questões fechadas, os times de “operações” e “outros” em geral se apresentam menos engajados do que os outros times, 42,2% não se sentem motivados a contribuir além do necessário, apenas 36,1% dos colaboradores afirmam que é raro pensam em deixar a empresa, 45,8% tem planos de deixar a empresa em até 1 ano, mais de 66% falam boas coisas sobre a companhia e recomendariam para amigos que procuram a empresa e o alto índice de respostas “neutro” mais da metade das questões impactou a análise das respostas.

No tópico 2 sobre a empresa, os times de “operações” e “outros” em geral apresentaram índices de discordância mais altos do que os outros times, 86,8% considera que trabalha com ótimos e capacitados profissionais, mais de 60% dos colaboradores estão confiantes de que a empresa está no caminho certo, que conduz de forma ética seus negócios, além de ter orgulho de trabalhar nesta empresa, 43,3% considera que os times não trabalham com sinergia e produtividade, 75,9% sente-se suficientemente integrado com as práticas e com as pessoas, 65% tem um claro entendimento de quais são as expectativas sobre o seu trabalho.

No tópico 3 sobre a comunicação, os times de “operações” e “outros” em geral apresentaram índices de discordância mais altos do que os outros times, o alto índice de respostas “neutro” em metade das questões impactou a análise das respostas, menos da metade do grupo considera que se sente satisfatoriamente comunicado, 31,3% das pessoas apenas consideram que a diretoria compartilha frequentemente a estratégia e as metas da empresa e apenas 22,9% do time ainda discorda que quando dá ideias e sugestões visando melhorias no dia-a-dia se sente respeitado e estimulado em contribuir mais.

No tópico 4 sobre reconhecimento e recompensas, 55,4% das pessoas discordaram que sejam pagos e recompensados de acordo com seus trabalhos e performances, 42,2% das pessoas discordam que se sintam confortáveis e satisfeitas com o processo de avaliação de performance, no entanto 59% do time de operações concordam que estão confortáveis e satisfeitos com este processo e também que recebem regularmente feedback do seu gestor, apenas 24,1% das pessoas discordam que o pacote de benefícios que recebem atendam a

sua necessidade, 44,6% das pessoas discordam que sejam recompensados e reconhecidos de forma justa por suas contribuições e os tipos de reconhecimentos mais importantes para o time são: 1º financeiro, 2º pessoal e individual e 3º contribuições ou reembolsos para oportunidades de desenvolvimento.

No tópico 5 sobre oportunidades, o alto índice de respostas “neutro” na maioria das questões, impactou a análise das respostas. Menos de 21% das pessoas discordam que possam alcançar objetivos profissionais na empresa e que tenham expectativa de crescimento profissional e se tornar parte da liderança da empresa, só 31,3% das pessoas concordam que a empresa oferece capacitações adequadas para que possam exercer seus trabalhos, a grande maioria das pessoas gostam de compartilhar seus conhecimentos e também gostariam de aprender com os outros profissionais da empresa, absolutamente ninguém discordou dessa questão e todo o time de BI concordaram que frequentemente tem a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e se desenvolver profissionalmente.

No tópico 6 sobre ambiente de trabalho, em geral, a empresa teve bons índices sobre esse tópico. Mais de 73% das pessoas concordam que se sentem seguros no ambiente de trabalho, mais de 71% das pessoas afirmam que tem os recursos e as ferramentas para realizar seus trabalhos e que o ambiente físico da empresa é adequado, apenas 49,4% afirma que o balanço entre vida pessoal e profissional está adequado e 37,4% discordam que o nível de estresse está dentro dos limites aceitáveis por eles.

No tópico 7 sobre trabalho, também tiveram bons índices de forma geral. Porém, o alto índice de respostas “neutro” em metade das questões impactou a análise das respostas. Mais de 62% das pessoas estão satisfeitas com suas responsabilidades atuais e concordam que as mesmas estão claramente definidas e alinhadas com seus gestores, 60,2% das pessoas concordam que suas opiniões são importantes e consideradas nas discussões do dia-a-dia, a grande maioria das pessoas entendem que o trabalho que realizam agregam valor e satisfazem os clientes, quase 70% consideram que se fossem implementadas iniciativas voltadas para os profissionais do time se sentiria mais engajado e conectado a estas pessoas e cerca de 44% das pessoas ainda discordam que o nível de atividades urgentes é adequado.

No tópico 8 sobre pessoas, tiveram bons índices, porém o alto índice de respostas “neutro” nas questões que se referem aos comportamentos do time de diretoria, inclusive superando as outras respostas, impactou a análise das respostas e indica um ponto de atenção. Mais de 62% das pessoas consideram que o líder contribui para um ambiente positivo e produtivo, que ele dá suporte e apoio necessário, que ele comunica claramente

quais são suas expectativas sobre seus trabalhos e comportamentos e que ele está capacitado para fazer a gestão das atividades e das pessoas, 74,7% concordam que as pessoas do time possuem liberdade para discutir problemas e preocupações com seus superiores e a grande maioria das pessoas consideram que é tratado com respeito no ambiente de trabalho.

Os pontos mais falados nas 8 questões abertas foram: falta de plano de carreira; falta de política de cargos e salários e melhoria dos salários; pouco reconhecimento; falta de incentivo para fazer treinamentos; satisfação com a empresa; falta de motivação por parte da empresa; a empresa “suga” o funcionário ao máximo, muita pressão e demanda urgente; existência de disparidade salarial entre pares; necessidade de existir um time de RH; disponibilização de um espaço para descanso; falta de comunicação sobre estratégias, novos projetos, o que faz cada equipe; falta de reconhecimento verbal e presencial; falta de um plano odontológico; falta de oportunidades profissionais para o time interno, apenas valorização de profissionais que vem do mercado; alta rotatividade nos times; o ambiente é adequado, confortável e agradável; os líderes cobram, mas não dão feedback e estão despreparados para gerir pessoas.

Os pontos fortes elogiados e mencionados foram: flexibilidade, inovação, pessoas e seus fatores interpessoais, o ambiente de trabalho e benefícios. Os pontos a desenvolver e mencionados foram: comportamento do time de gestão, a organização processual, plano de carreira, política de cargos e salários e reconhecimento financeiro.

Para a implementação das iniciativas de People Development foi proposto um roadmap de atividades faseado em 3 ondas e a indicação para a classificação em cada uma das ondas ou diferentes fatores foi: facilidade de implementação, urgência do tema e pré-requisito. O comprometimento da direção e dos gestores, a manutenção e continuidade das iniciativas, além da dedicação exclusiva de uma profissional para endereçar os temas são fatores primordiais de sucesso.

A primeira onda, seria composta por: aniversariantes do mês, comemorações e eventos, assessment de necessidades, 5 stars, espaço de convivência e descanso, reunião geral mensal, processo de avaliação de performance, promoções e aumentos, política de cargos e salários, governança, produtividade e organização, assessment de conhecimento. A segunda onda, seria composta por: programa sharing, formação dos gestores, plano de carreira, thanks a friend, revisão de benefícios, política de horas extras, avaliação de dimensionamento, divulgação de vagas internamento. A terceira onda, seria composta por:

Programa “out of box”, welcome kit, programa “my buddy”, pesquisa de clima e procedimentos internos.

3.3 A Segunda Pesquisa

A pesquisa em 2019, foi contratado uma consultoria diferente do ano anterior. A pesquisa tentou seguir o mesmo parâmetro, porém algumas informações foram alteradas. Continuamos com 8 tópicos: engajamento; a empresa; comunicação; reconhecimento e recompensas; oportunidades; ambiente de trabalho; trabalho; e líderes – substituindo o tópico anterior pessoas; mais as questões abertas opcionais.

Na figura 10, apresento a porcentagem de respondentes em relação a predominância aos cargos serem executivos e não executivos, o tempo de casa e qual o setor.

Figura 10 – Participação 2019



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi composta por 63 perguntas, divididas em: 7 perguntas para engajamento; 10 para a empresa; 7 para comunicação; 4 para reconhecimento e recompensa; 8 para oportunidades; 5 para ambiente de trabalho; 5 para trabalho; 9 para líderes; 7 questões

abertas opcionais; e 1 para observações gerais. A pesquisa ficou disponível para recolhimento das respostas, durante 7 dias.

Na pesquisa do ano anterior, o alto índice de respostas “neutro”, impactou na análise das respostas, então, nesse ano optamos por retirar. Para verificar qual o índice de concordância com as sentenças, foram somadas as respostas de “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”, assim como para avaliar a discordância foram somadas as respostas de “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente”.

No tópico 1 sobre engajamento, a empresa teve um grande ponto de atenção, pois 67% dos respondentes informaram já terem tido vontade de sair da empresa, porém 90% recomendaria a empresa para um amigo ou conhecido e falam para os outros coisas boas sobre a empresa quando tem oportunidade, 95% se sente comprometido e que dá o seu melhor pela empresa, mas apenas 68% afirma que a empresa motiva a contribuir com mais do que normalmente seria necessário.

No tópico 2 sobre a empresa, 95% afirma que está confiante em que a empresa está no caminho certo para ter sucesso no futuro, 37% diz que a empresa tem normas, processos e procedimentos claros e definidos, 70% concorda que os times trabalham com sinergia e integração, 85% tem orgulho de trabalhar na empresa, pelo propósito e competência dos profissionais.

No tópico 3 sobre comunicação, 85% sente que a empresa utiliza de forma eficaz suas ferramentas de comunicação, 30% dos colaboradores discordam que a comunicação com o gestor é eficaz e que ajuda a entender o atingimento das metas e 89% dos que discordam dessa questão, são da equipe de operação; 25% ainda diz que a diretoria não compartilha frequentemente a estratégia da empresa e as metas e 62% afirma que atualmente a empresa tem reuniões para alinhamento entre os times.

No tópico 4 sobre reconhecimento e recompensas, 52% diz está insatisfeito com o salário e os benefícios que recebe, porém 57% se sente reconhecido pelas entregas e contribuições. O tipo de reconhecimento mais importante foi: 1º financeiro (40%); 2º pessoal e individual (33%); e 3º contribuições ou reembolsos para oportunidades de desenvolvimento (15%).

No tópico 5 sobre oportunidades, 100% gosta de compartilhar os conhecimentos com outras pessoas da empresa, assim como gostaria de aprender novos conhecimentos, 87% concorda que a empresa tem verba para desenvolvimento e treinamento, 43% não acredita que as melhores oportunidades vão para as melhores pessoas, 40% diz que não é orientado

sobre os pontos que precisa ser desenvolvido e que não é estimulado a buscar aprendizado e 78% acredita que pode alcançar seus objetivos profissionais na empresa.

No tópico 6 sobre ambiente de trabalho, 98% concordam que o ambiente de trabalho é seguro, 95% concorda que o ambiente físico é apropriado para o tipo de trabalho, já 20% nega que a vida pessoal e profissional está balanceada, 28% diz que o nível de estresse está fora dos limites aceitáveis e 76% é composto pela equipe de operação.

No tópico 7 sobre trabalho, 82% estão satisfeitos com as responsabilidades atuais, mas 23% não se sente conectado e engajado em as iniciativas futuras que podem ser implementadas na equipe ou na empresa, o nível de atividades urgentes é adequado e os colaboradores conseguem encaixá-las na rotina (83%) e 93% acredita que pode contribuir para o desenvolvimento e integração das pessoas.

No tópico 8 sobre líderes, 67% concordam que o líder contribui para a melhoria do clima na equipe, toda a equipe de logística e 45% da operação discordaram dessa questão. Muitos colaboradores dizem não receber feedback (43%) e 73% é composto pela equipe de operação. Apenas 70% diz ter orgulho e aprender com o líder, a equipe de logística toda também discordaram dessa questão e 72% afirma que a comunicação do líder com a equipe é clara, porém 82% concordam que possuem a liberdade para discutir problemas e preocupações com seus líderes, de 90% a 93% dos colaboradores concordam que a diretoria ajuda a criar um ambiente de parceria e que eles demonstram atitudes coerentes aos valores da empresa.

Nas questões abertas, os pontos mais falados foram: sobre a necessidade de revisão e melhoria dos salários; processo de recrutamento e seleção, tanto interno quanto externo, mais transparente; falta de uma política meritocrática com uma avaliação de performance mais clara e metas mais definidas; ação para as “laranjas podres” que contaminam quem quer fazer acontecer na organização; falta valorização dos funcionários; melhoria de comunicação entre os times e falta de procedimentos e políticas escritas.

Os pontos positivos mais comentados foram: o relacionamento entre as pessoas com união e amizade; o conhecimento compartilhado; o trabalho em equipe; o ambiente descontraído, harmonioso, informal, confortável; o pagamento em dia; o banco de horas; fácil acesso aos gestores; estrutura física; o tratamento dado aos colaboradores, como respeito e abertura e a criação da estrutura de RH. Os pontos a desenvolver mais comentados foram: falta de definição de processos e regras; a reavaliação de nomenclaturas de cargos, ajuste de salários e correção de desigualdade entre pares; desdobramento de metas mais

claro e fácil; a organização das demandas; revisão do dimensionamento dos times; falta de definição e processo para feedback.

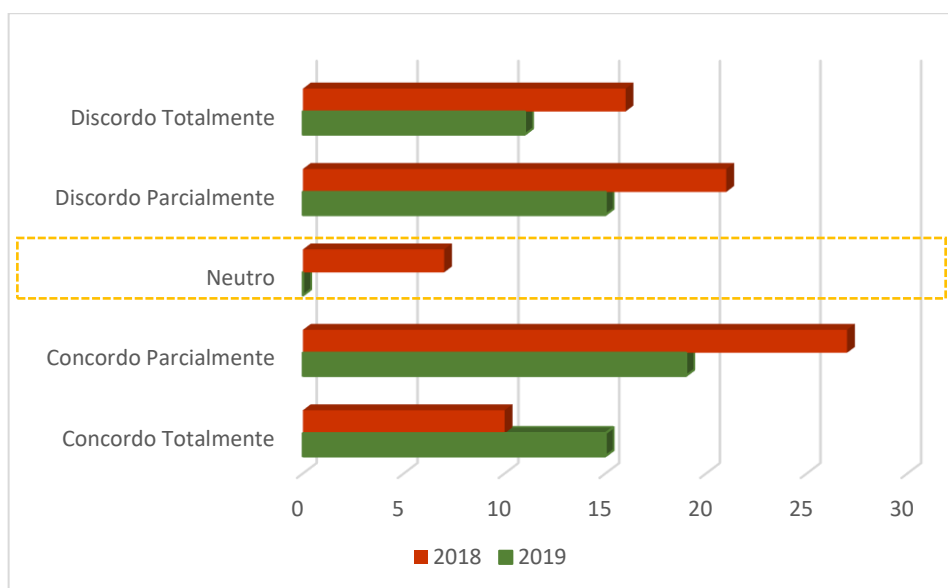
Para o próximo ano e baseado na pesquisa de clima, as ações a serem tomadas que ficaram com o ponto de atenção foram: sala de descanso; treinamentos periódicos; gestão das urgências; desdobramento das metas; apresentações das equipes; feedback; definição dos papéis e responsabilidades dos cargos; reunião periódica entre os times; processos mais definidos; nine box.

3.4 Comparação dos Resultados

No anexo I e II, apresentamos as pesquisas realizadas e com base nos dados mostrados, temos os seguintes comparativos da pesquisa de 2018 para a pesquisa de 2019:

- 92% da empresa responderam à pesquisa para 95% do engajamento.
- Em 2018, o índice de respostas neutro e de concordância na questão “Precisaria de muito para que eu deixasse a empresa?”, chamou atenção e em 2019 foi retirado a resposta neutro, para obter um resultado mais efetivo. Porém, o índice de concordância continuou prevalecendo.

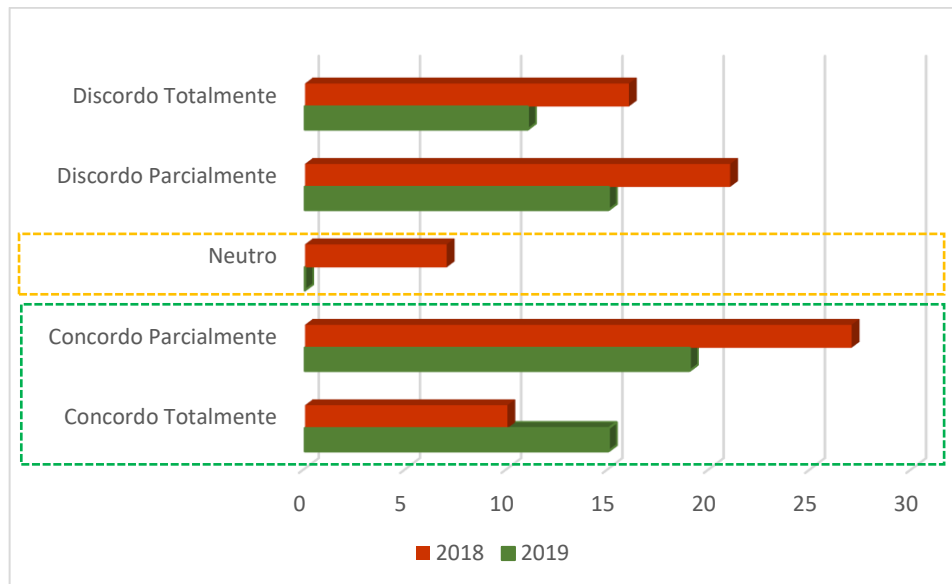
Gráfico 1 – Precisaria de muito para que eu deixasse a empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor.

- Apesar de tudo, o turnover foi de 45% dos colaboradores no ano de 2019.
- Mais de 50% dos respondentes são da equipe de operação e estavam a menos de 2 anos na empresa, eles foram a maioria nas duas pesquisas.
- Apenas 63% dos colaboradores acreditavam que a empresa conduzia o negócio de forma ética para 85% que os colaboradores são tratados de forma ética e 93% que os clientes são tratados de forma ética.
- 65,1% acreditava que a empresa estava no caminho certo para 95% colaboradores concordaram que a empresa estava no caminho certo para o sucesso.
- 62,2% diziam que quando tinham oportunidade falavam coisas boas da empresa para 90% de concordância nessa questão.

Gráfico 2 – Quando tenho oportunidade, falo para os outros boas coisas sobre trabalhar aqui?

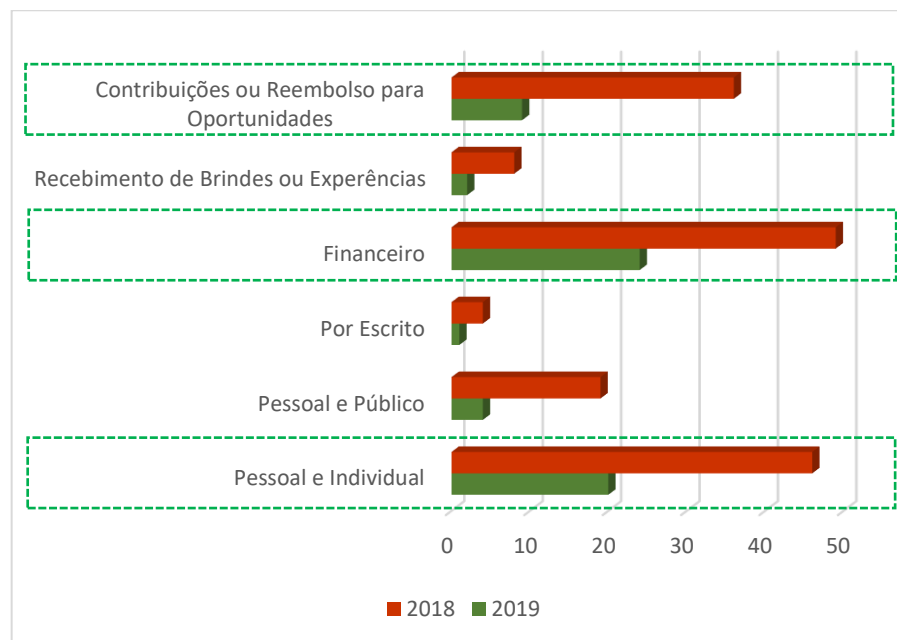


Fonte: Elaborado pelo autor.

- 39,1% diziam não ter orgulho de trabalhar na empresa e caiu para 15%.
- Na questão se a empresa motiva que o colaborador contribua mais que o necessário, tiveram um índice de 40,9% de concordância e 16,9% que se demonstraram neutros para 68% de concordância.
- 45,8% dos colaboradores se sentiam comprometidos com a empresa e 25,3% demonstraram neutralidade para 95% concordaram que estavam comprometidos e dando o seu melhor.

- 62,7% discordaram ou se mostraram neutros, na questão se a empresa possuía reuniões para alinhamento dos times para 38% de discordância. O aumento de pessoas que concordam que passou a ter reuniões para alinhamento foi significativo.
- 43,3% negou que os times trabalham com sinergia e produtividade foi para 30% de discordância.
- Sobre a satisfação com o salário e benefícios, 44,6% mostraram insatisfação e 10,8% neutro para 52% de insatisfação. Ficou bem equívoco do ao ano anterior.
- Nos dois anos, os tipos de reconhecimentos mais importantes, foram pessoais e individuais, financeiro e contribuições ou reembolsos para oportunidades.

Gráfico 3 – Os tipos de reconhecimento mais importantes para mim são?

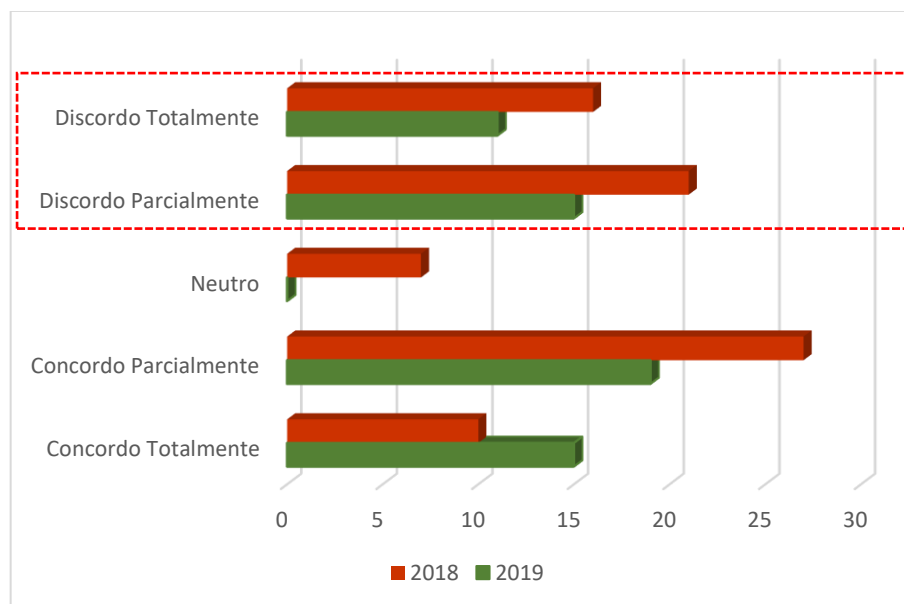


Fonte: Elaborado pelo autor.

- 47% não acham que são reconhecidos e recompensados de forma justa e caiu para apenas 43%.
- Nas perguntas sobre oportunidades, no ano de 2018 tiveram muita neutralidade nas respostas, o que chamava a atenção. Em 2019, 87% concordou que a empresa possui verba para o desenvolvimento e treinamento do colaborador.
- 77,1% concordavam que a empresa tinha um ambiente físico apropriado para 95% de concordância.

- Na questão sobre as horas extras estarem dentro dos limites aceitáveis, 21,8% disse que não é aceitável e 21,7% respondeu neutro, no ano seguinte foi implantado o banco de horas.
- Sobre o estresse no dia a dia 37,4% discordou que é aceitável e 13,3% demonstrou neutralidade e foi para 28% o índice de discordância.
- 34,9% discordaram que a liderança tinha ações para aumentar a satisfação e engajamento e em 2019 não teve tanta variação, pois 35% continuaram a discordar, porém, no primeiro ano teve 42,2% de concordância e 24,1% de neutralidade e subiu para 65% de concordância.
- Sobre receber bons feedbacks para a melhoria da performance, 57,8% concordou receber e 22,8% discordou receber e o índice foi para 57% de concordância e 43% de discordância.

Gráfico 4 – Recebo feedback para melhoria da minha performance?

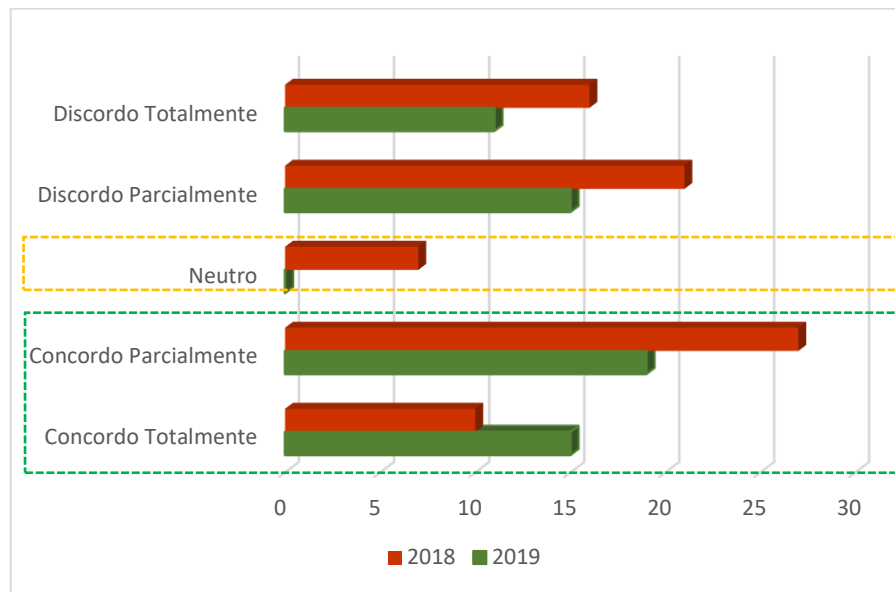


Fonte: Elaborado pelo autor.

- 50,6% dos colaboradores afirmaram que tem expectativas de crescer profissionalmente dentro da organização e de se tornar parte do time da liderança e subiu para 73% de concordância nessa questão.
- 47% concordaram e 22,9% se mostraram neutros sobre estarem satisfeitos profissionalmente para 82% de satisfação com as responsabilidades atuais.

- 41% concordou que o processo de avaliação de performance era eficaz e foi para 53% de concordância.
- 33,7% afirmaram que as melhores oportunidades vão para as melhores pessoas, 27,7% respondeu neutro e no ano seguinte 57% concordou.

Gráfico 5 – Acredito as melhores oportunidades profissionais vão para as melhores pessoas?



Fonte: Elaborado pelo autor.

- Em 2018, 88% disse que gostava de compartilhar os seus conhecimentos com outras pessoas da empresa, assim como também gostaria de aprender com elas, no próximo ano o índice foi de 100% nessa afirmação.
- Sobre a empresa oferecer verbas para capacitações, 43,4% não concordou com a existência e 22,9% demonstrou neutralidade e diminuiu para 13% de discordância nessa questão.
- Nas questões sobre a diretoria foram mais positivas no segundo ano, 39,8% concordavam que os diretores tratavam os colaboradores como pessoas valiosas para empresa e 31,3% se mostraram neutros para 87% de concordância que a diretoria está valorizando.
- 19,3% discordou que a diretoria ajudava a criar um ambiente de colaboração e parceria entre os funcionários e 28,9% respondeu neutro, esse índice foi para 10% de discordância, sendo assim 90% concordou com a mudança.

- 51,8% concordou que a diretoria demonstrava atitudes que estão coerentes com os valores da empresa e 30,1% respondeu neutro, esse índice subiu para 93% de concordância.

4. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

4.1 Considerações Finais

Após descrevermos as fases da administração de recursos humanos, vemos os fatores motivacionais dentro da organização e como a pesquisa de clima pode ajudar na tomada de ações. O estudo de caso, foi a fim de entender os sentimentos das pessoas com a empresa e entender como poderiam motivá-los e melhorar o clima organizacional. Em 2018, foi aplicado a primeira pesquisa de clima na empresa estudada. Após a pesquisa, a empresa implementou diversas ações voltadas para os colaboradores. Tiveram as seguintes ações: foi disponibilizado um valor X, anualmente, para que cada colaborador fizesse um curso, para aprimorar em seu trabalho e 90% dos colaboradores aderiram; durante o ano tiveram diversos eventos nas datas comemorativas; no aniversário do colaborador, era deixado uma carta com um doce de lembrança; nas promoções dos colaboradores, ele começaram a receber cartas em casa; foi contratado uma consultoria para adequar os cargos; e uma segunda consultoria para dar treinamento aos gerentes e aos colaboradores; durante todo ano tiveram workshops, ministrados pelos próprios colaboradores e alguns externos, com diversos temas, para compartilhar conhecimento; o benefício indireto pode ser dividido em vale alimentação ou refeição; firmaram contrato com um plano odontológico; foi criado uma avaliação de performance feita semestralmente, baseado nos valores da empresa, onde o colaborador precisava se auto avaliar e o gestor avaliar e no final é dado um feedback; a empresa criou uma meta geral e uma meta para cada setor, no final do ano varia um média ponderada com a avaliação de performance e o colaborador receberia um bônus; tiveram bonificações por votação dos gerentes; implementaram banco de horas; projetos solidários; dentre diversas ações, essas foram as que mais tiveram aceitação. Na segunda pesquisa de clima em 2019, vimos que os números melhoraram e foram mais positivos, mas sempre mantendo pontos de atenção.

A pesquisa foi importante para entender o que se passava na empresa e entender os sentimentos dos colaboradores. Através do resultado, a empresa pode atacar os seus pontos negativos, melhorando o clima da empresa e motivando as pessoas, pois climas ruins, desmotivam, não tem integração entre as pessoas, existem conflitos, alta rotatividade e diversas

outras situações que prejudicam o atingimento das metas da empresa. Observou-se que a pesquisa de clima e as ações que a organização tomou para o decorrer do ano de 2019, valorizando a opinião dos colaboradores, trouxe muita satisfação e melhoria do clima organizacional dessa empresa, resultando em pessoas produtivas, com o mesmo objetivo de gerar resultados.

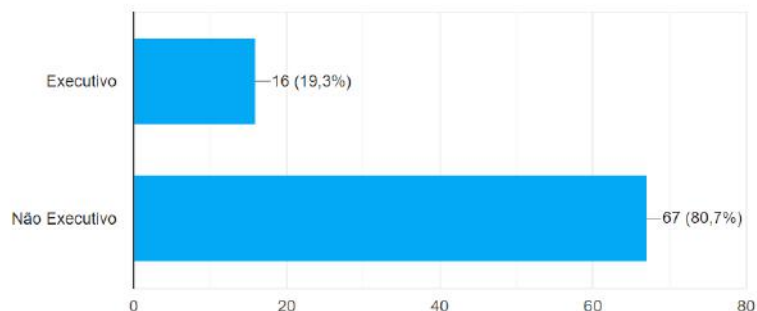
4.2 Sugestão para Futuras Pesquisas

Devido à grande extensão do assunto e que é uma área que sofre constantemente transformações, seria proveitoso que futuramente aprofundassem mais esse estudo. Para fazer um comparativo da percepção de hoje à futura, em relação aos colaboradores, a estrutura, a cultura e o ambiente organizacional. Pois novos métodos de lidar com as pessoas e situações surgirão, para que haja uma boa administração de pessoal.

ANEXO I – PESQUISA 2018

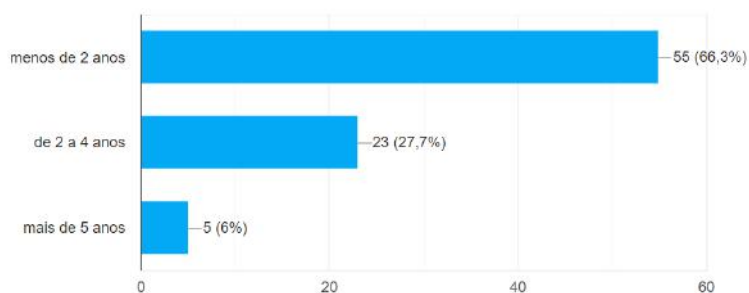
Qual das opções abaixo melhor descreve seu cargo?

83 respostas



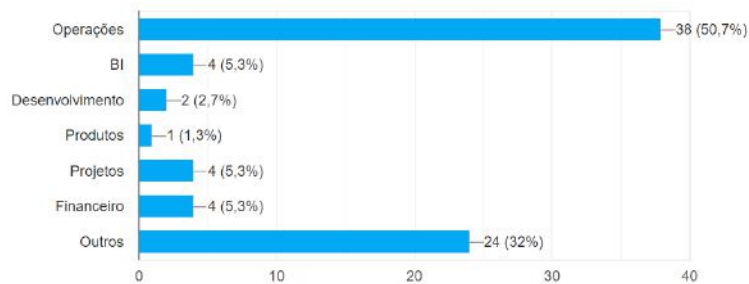
Há quanto tempo você trabalha na Thinc?

83 respostas



Qual o time em que você trabalha?(opcional)

75 respostas

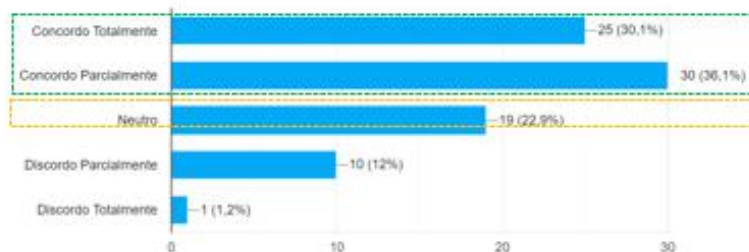


* Nesta pergunta tiveram duas pessoas que selecionaram que trabalhavam em dois times em portanto a quantidade total de respostas difere do total de questionários preenchidos. Por ser tratar de uma questão de preenchimento opcional, 8 pessoas não quiseram preenchê-la e seus dados não apareceram.

TÓPICO 1: ENGAJAMENTO

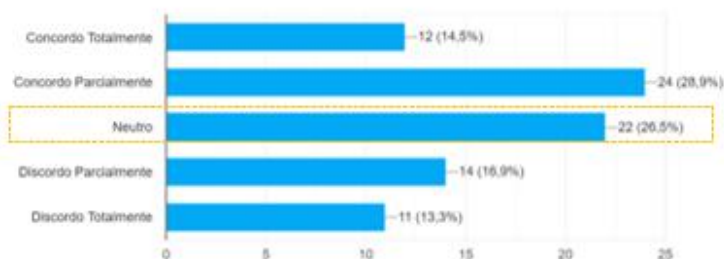
1. Quando tenho oportunidade, falo para os outros boas coisas sobre trabalhar aqui.

83 respostas



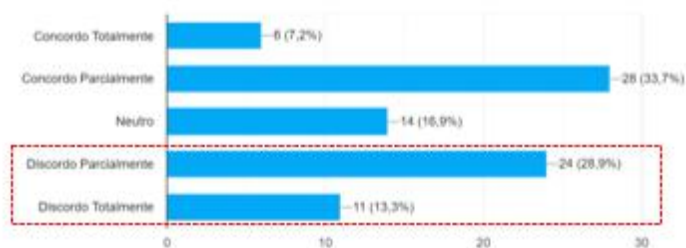
2. Precisaria de muito para que eu deixasse a empresa.

83 respostas



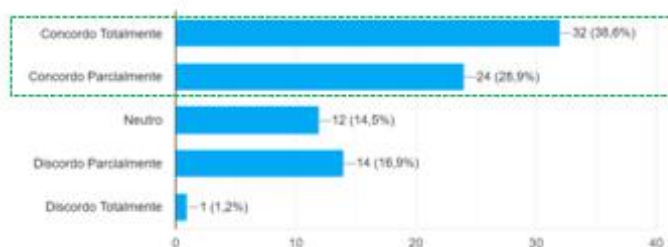
3. Minha empresa me motiva a contribuir com mais do que normalmente seria necessário para completar meu trabalho.

83 respostas



4. Eu não hesitaria em recomendar a minha empresa para um amigo que está procurando emprego.

83 respostas



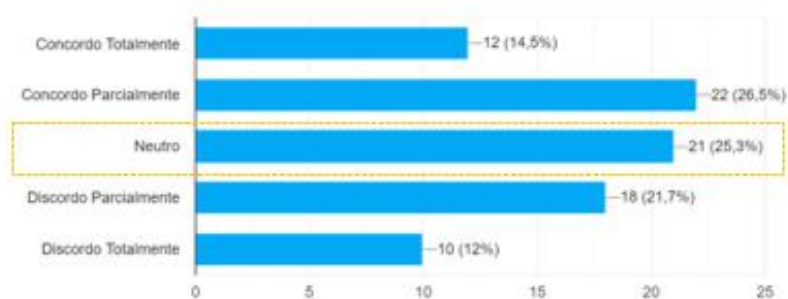
5. Eu raramente penso em deixar esta empresa para trabalhar em outro lugar.

83 respostas



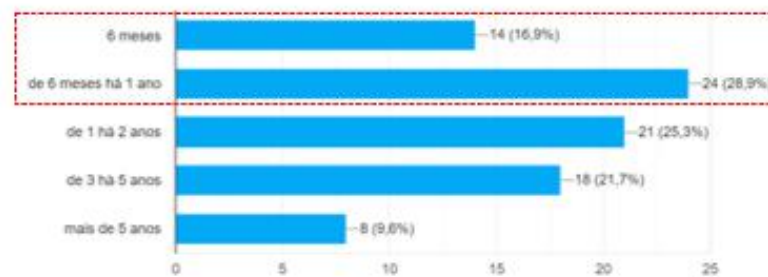
6. Minha empresa me inspira a fazer o meu melhor todos os dias.

83 respostas



7. Eu estou comprometido a permanecer na empresa pelos próximos ...

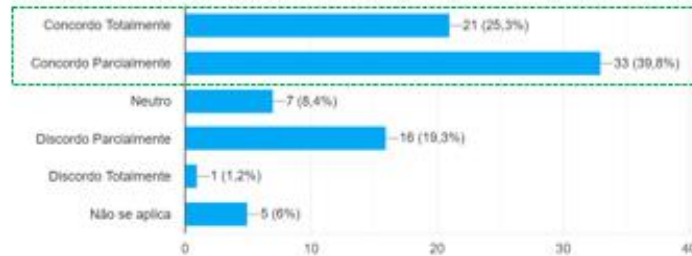
83 respostas



TÓPICO 2: A EMPRESA

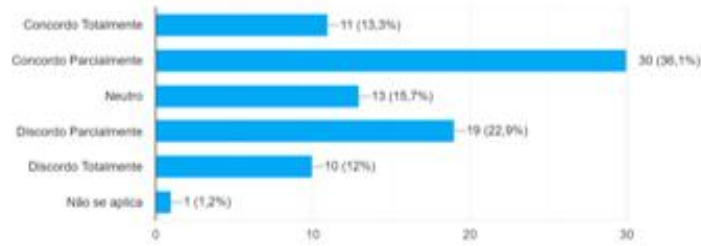
9. Eu estou confiante de que minha empresa está no caminho certo para ter sucesso no futuro.

83 respostas



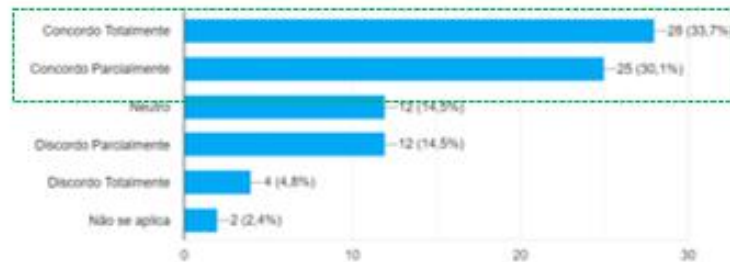
10. Sinto que existem normas e procedimentos suficientes para organizar o ambiente de trabalho e oferecer boas condições para se trabalhar.

83 respostas



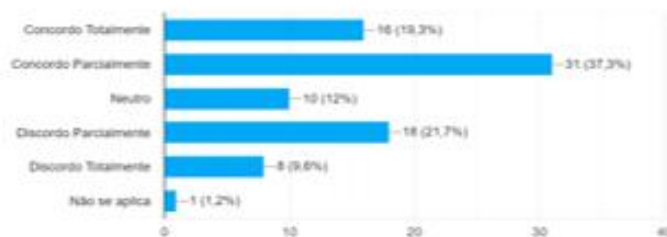
11. Eu acredito que minha empresa conduz de forma ética seus negócios.

83 respostas



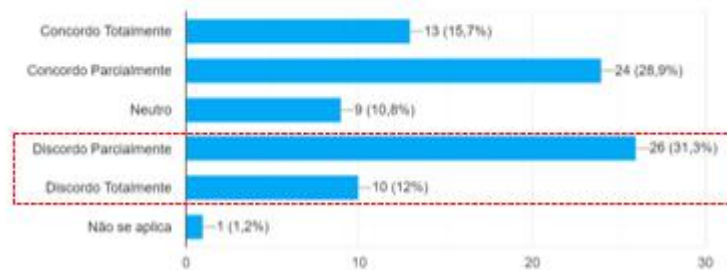
12. Eu acredito que trabalhamos em um ambiente de respeito e transparência onde todos estão interessados em atingir um objetivo comum.

83 respostas



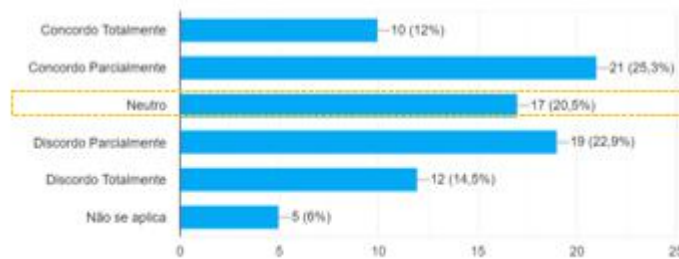
13. Os diferentes times existentes na empresa trabalham com sinergia e produtividade.

83 respostas



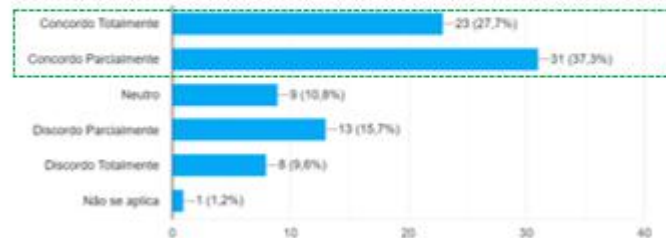
14. Os processos e o suporte oferecido para os novos funcionários são adequados e facilitam a contextualização ao novo ambiente de trabalho.

83 respostas



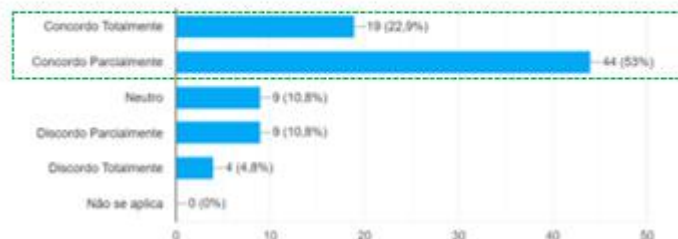
15. Eu tenho um claro entendimento sobre as expectativas sobre o meu trabalho.

83 respostas



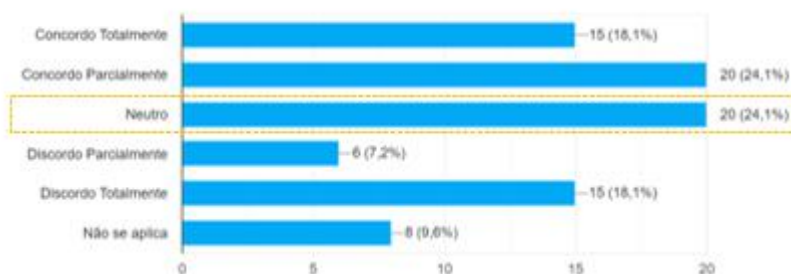
16. Hoje me sinto suficientemente integrado com as práticas e com os outros profissionais da empresa.

83 respostas



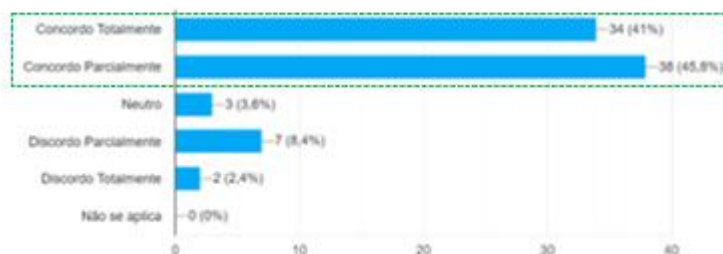
17. No último ano eu percebi que a liderança tomou ações para que aumentasse a minha satisfação e engajamento.

83 respostas



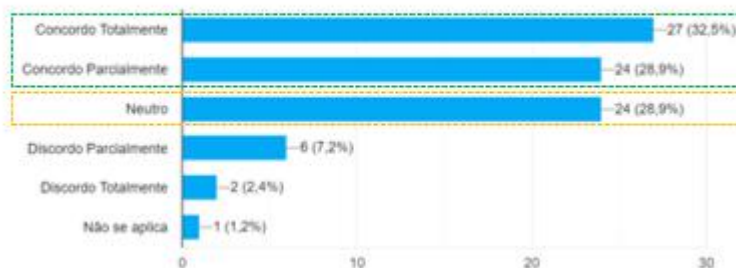
18. Considero que as pessoas que trabalham comigo são ótimos profissionais e que estão capacitados para desempenharem suas atividades.

83 respostas



19. Eu tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.

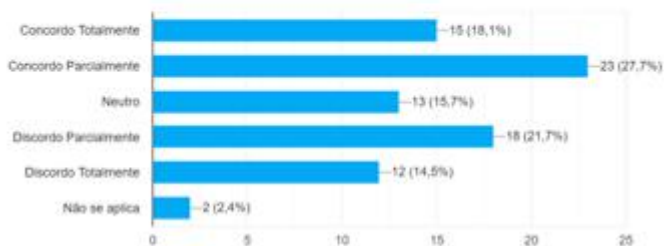
83 respostas



TÓPICO 3: COMUNICAÇÃO

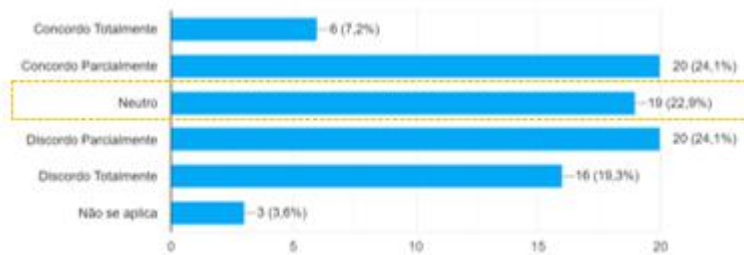
21. Sinto-me satisfatoriamente comunicado sobre os assuntos relacionados a empresa - recebo as informações necessárias, na forma correta e com a recorrência adequada.

83 respostas



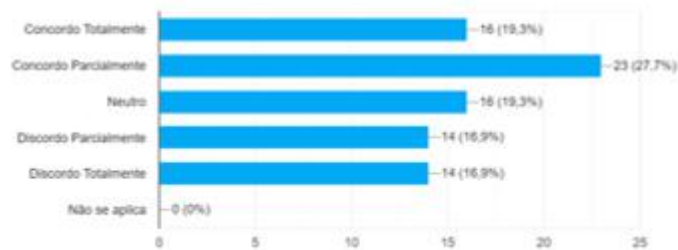
22. A diretoria frequentemente compartilha a estratégia da empresa e nossas metas, facilitando o meu entendimento sobre o meu trabalho e o trabalho realizado pelos outros times.

83 respostas



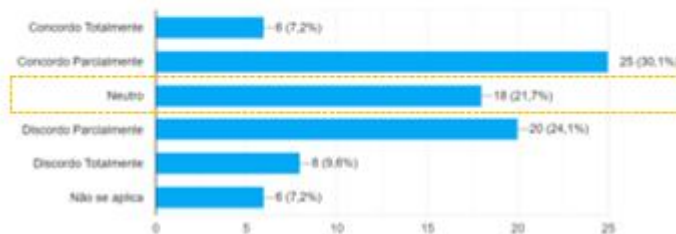
23. A liderança comunica regularmente as motivações sobre as decisões tomadas e os próximos passos a serem seguidos pelo time.

83 respostas



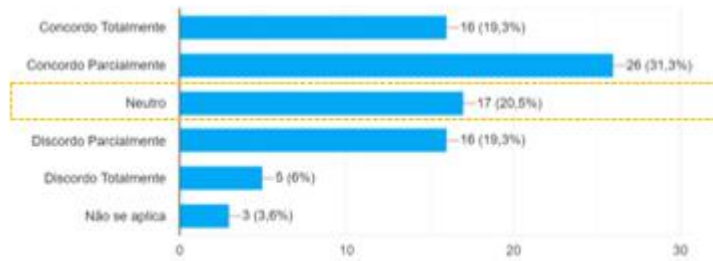
24. Hoje já temos em funcionamento todas as reuniões necessárias para um bom alinhamento entre todos os times e entre os diferentes níveis hierárquicos.

83 respostas



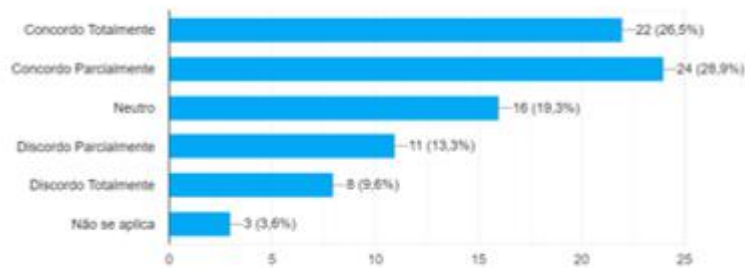
25. Atualmente já existem canais de comunicação suficientes entre nossos time de profissionais e eles estão sendo bem utilizados para difundir informações.

83 respostas



26. Quando dou idéias e faço sugestões visando melhorias no dia a dia da empresa sinto me respeitado e estimulado a contribuir mais vezes.

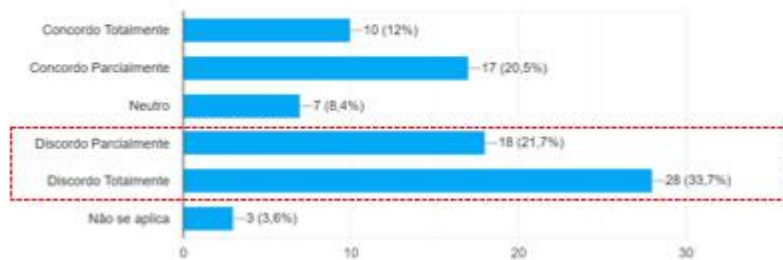
83 respostas



TÓPICO 4: RECONHECIMENTO E RECOMPENSAS

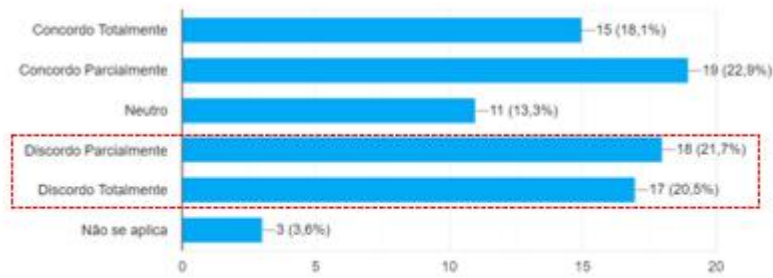
28. Nesta empresa as pessoas são pagas e recompensadas de acordo com o trabalho e a performance com que desempenham suas atividades.

83 respostas



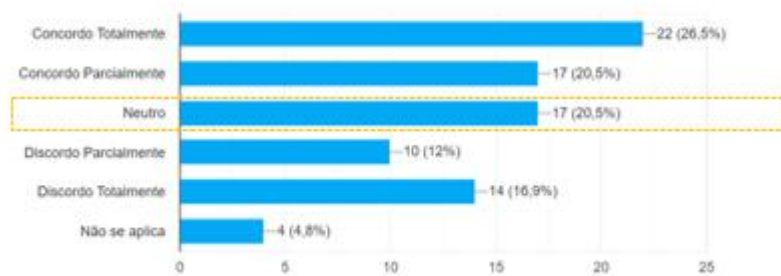
29. Sinto-me confortável e satisfeito com o processo de avaliação da minha performance.

83 respostas



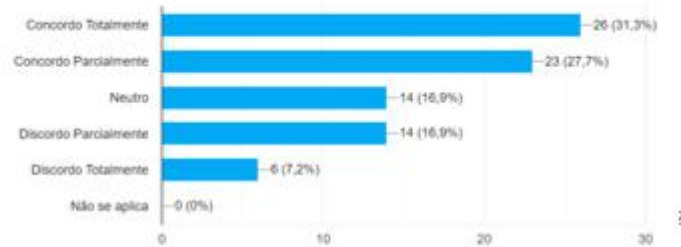
30. Eu tenho recebido feedback regularmente do meu gestor.

83 respostas



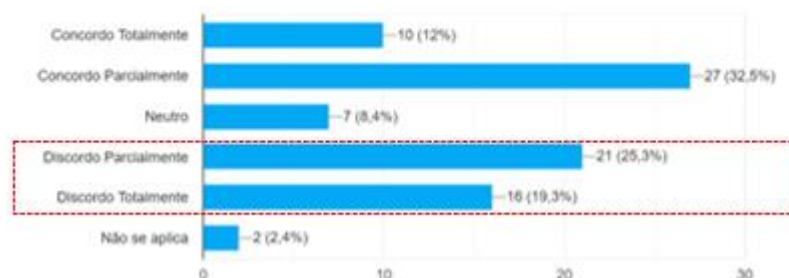
31. De forma geral, o pacote de benefícios que recebo atende as minhas necessidades (e de minha família).

83 respostas



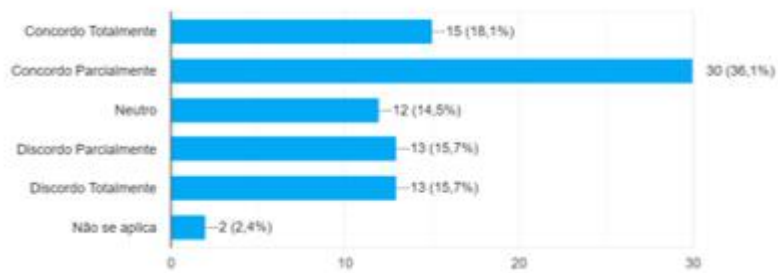
32. Eu sou recompensado e reconhecido de forma justa pelas minhas contribuições.

83 respostas



33. Frequentemente recebo reconhecimento do meu líder pelas minhas entregas e contribuições.

83 respostas



34. Os tipos de reconhecimento mais importantes para mim são:

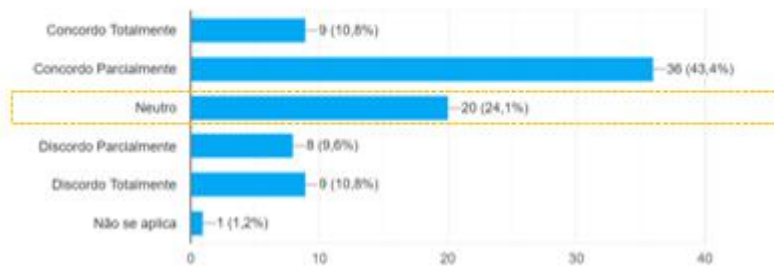
83 respostas



TÓPICO 5: OPORTUNIDADES

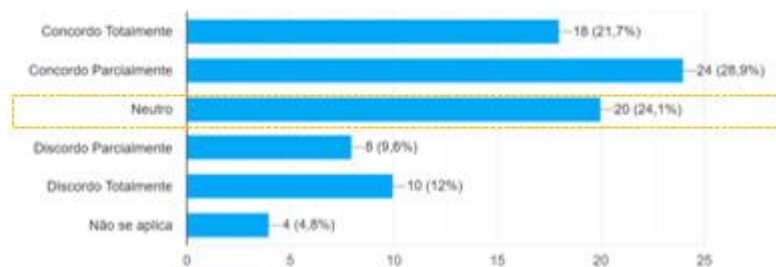
36. De maneira geral, sinto que poderei alcançar meus objetivos profissionais trabalhando nesta empresa.

83 respostas



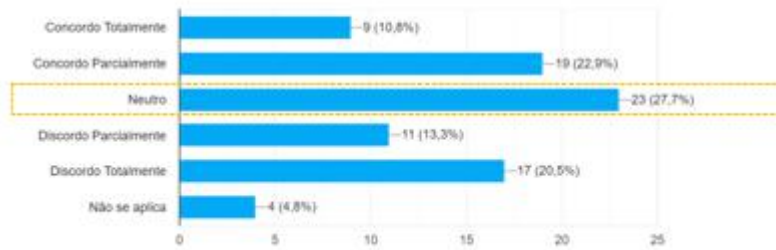
37. Eu tenho a expectativa de crescer profissionalmente e me tornar parte do time de liderança desta empresa.

83 respostas



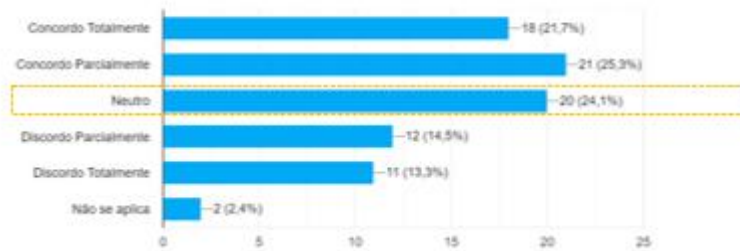
38. Acredito que nesta empresa as melhores oportunidades profissionais vão para as melhores pessoas.

83 respostas



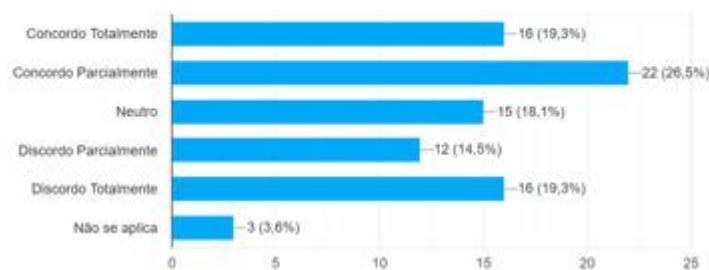
39. Frequentemente tenho a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e me desenvolver profissionalmente aqui na empresa.

83 respostas



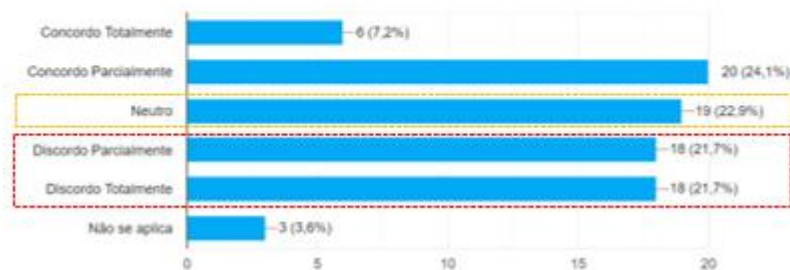
40. Sou orientado sobre quais são os meus pontos a desenvolver e sou estimulado a buscar por estes aprendizados.

83 respostas



41. A empresa me oferece capacitações adequadas para exercer meu trabalho, sejam elas formais ou informais.

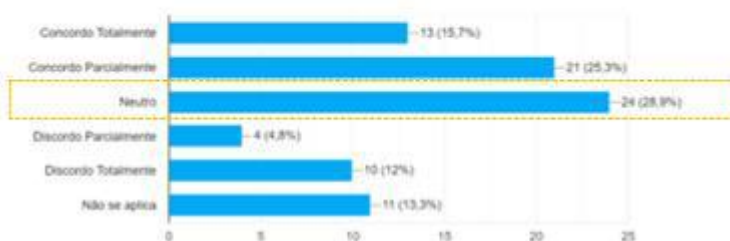
83 respostas



TÓPICO 6: AMBIENTE DE TRABALHO

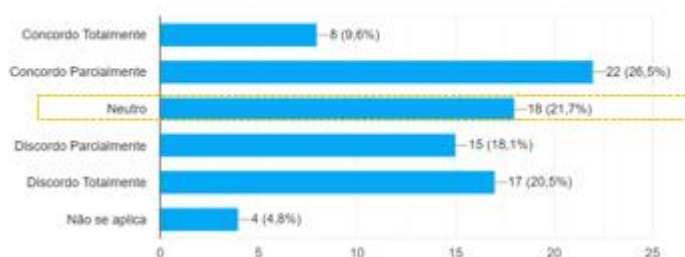
42. Quando aprendo novos conhecimentos (em treinamentos internos ou externos) sinto que tenho espaço para colocar em prática este conteúdo aqui na empresa.

83 respostas



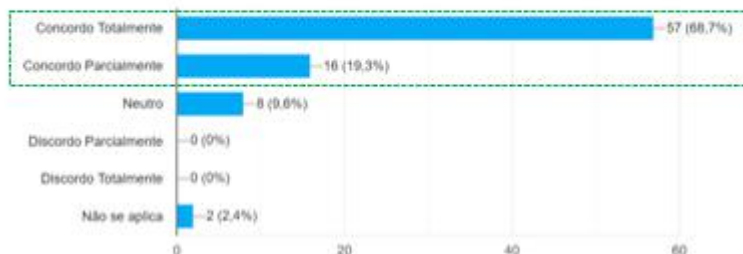
43. A empresa estimula a busca de novos conhecimentos e valoriza os profissionais que se dedicam a este aprendizado.

83 respostas



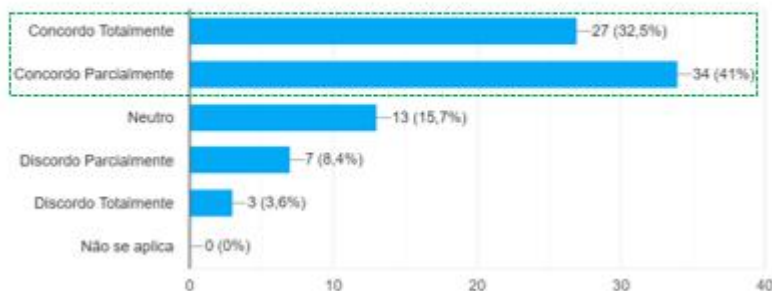
44. Gosto de compartilhar os meus conhecimentos com outras pessoas da empresa, assim como gostaria de aprender novos conhecimentos com outros profissionais da empresa.

83 respostas



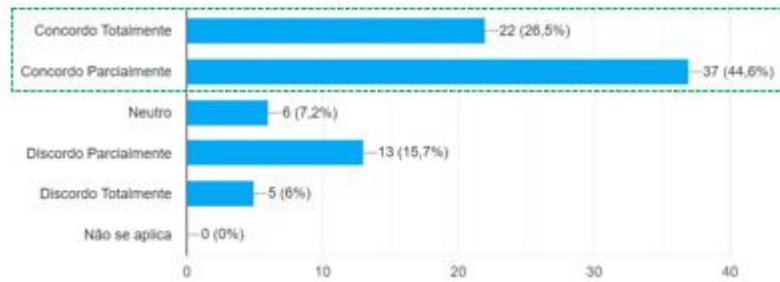
46. Sinto-me seguro no meu ambiente de trabalho e arredores.

83 respostas



47. Eu tenho os recursos e ferramentas necessárias para realizar o meu trabalho.

83 respostas



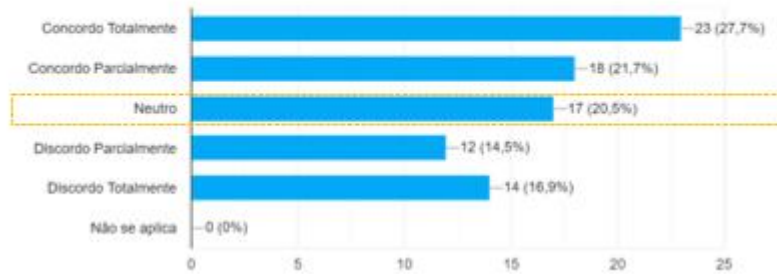
48. O ambiente físico da empresa é apropriado para o meu tipo de trabalho.

83 respostas



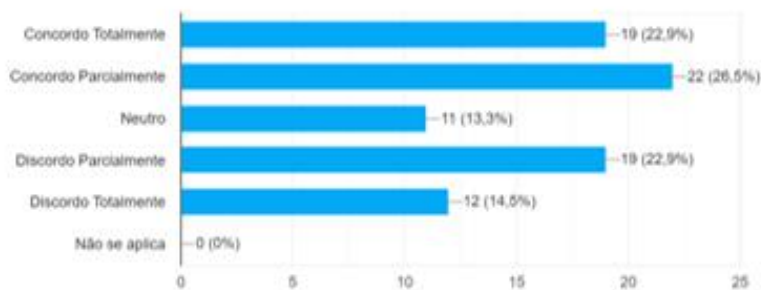
49. O balanço entre vida pessoal e profissional está adequado.

83 respostas



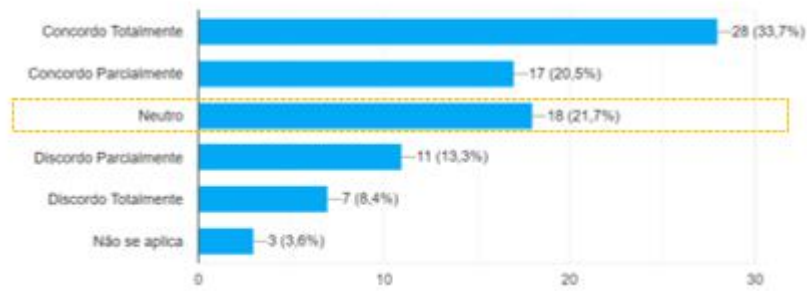
50. O nível de estresse do meu dia-a-dia está dentro dos limites aceitáveis para mim.

83 respostas



51. A quantidade de horas extras que realizo estão dentro de limites aceitáveis para mim.

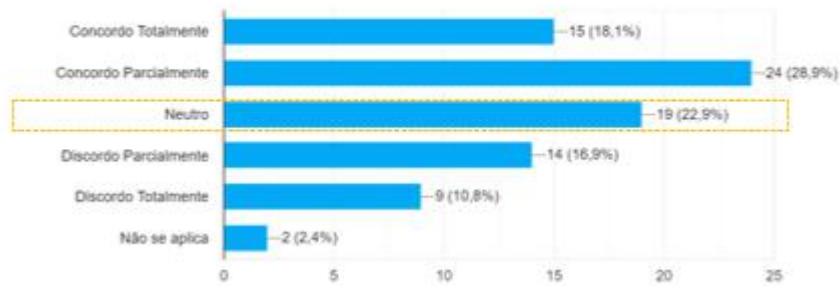
83 respostas



TÓPICO 7: TRABALHO

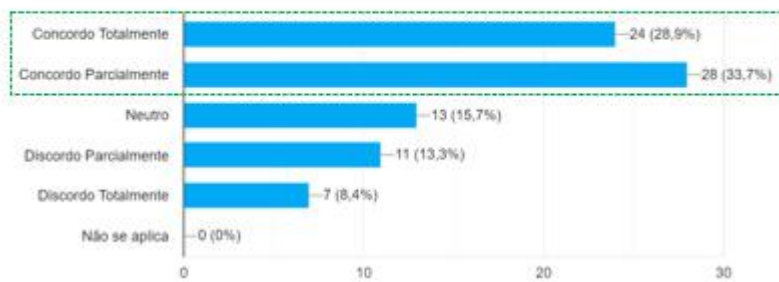
53. Meu trabalho me proporciona uma sensação de realização pessoal.

83 respostas



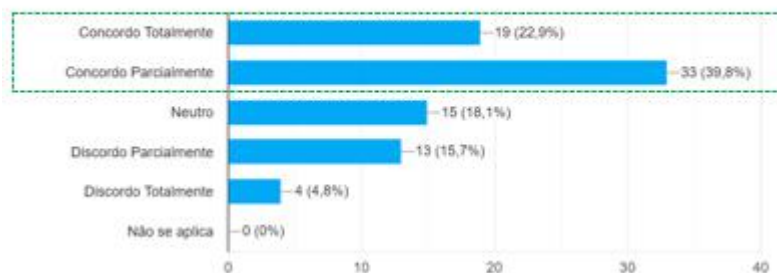
54. Meus papéis e responsabilidades estão claramente definidos e alinhados com meu gestor.

83 respostas



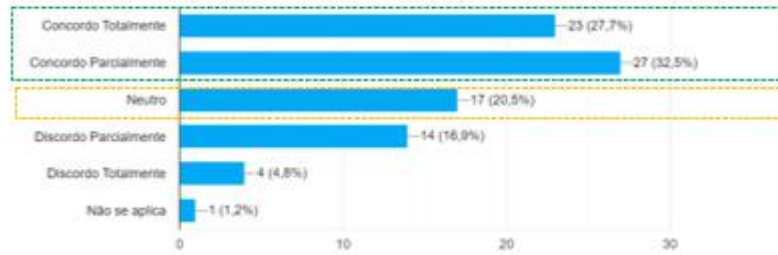
55. Em geral, estou satisfeito com minhas responsabilidades atuais.

83 respostas



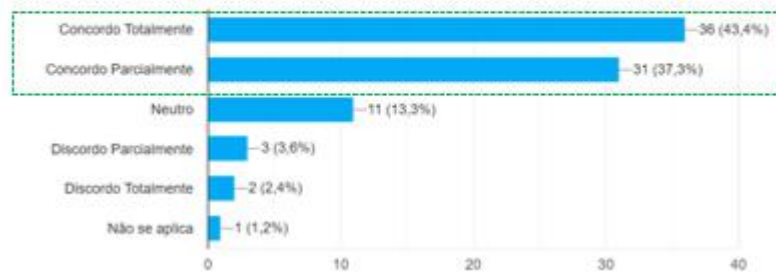
56. Sinto que minha opinião é importante e sempre considerada nas discussões do dia a dia.

83 respostas



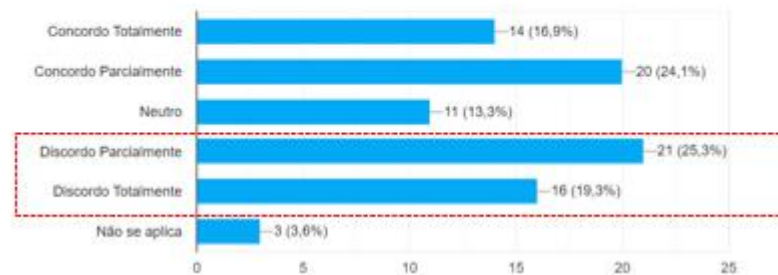
57. O trabalho que realizo agrega valor e deixa nossos clientes satisfeitos.

83 respostas



58. O nível de atividades urgentes é adequado e consigo encaixá-las na minha rotina.

83 respostas



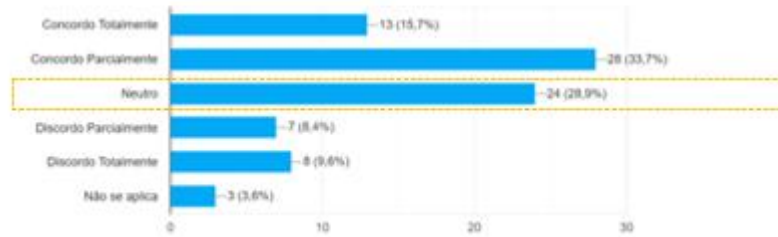
59. Se fossem implementadas iniciativas voltadas para os profissionais do meu time isso faria com que eu me sentisse mais conectado e engajado com estas pessoas.

83 respostas



60. Sinto-me estimulado a contribuir adicionalmente com alguma iniciativas voltada para o desenvolvimento e integração das pessoas da empresa.

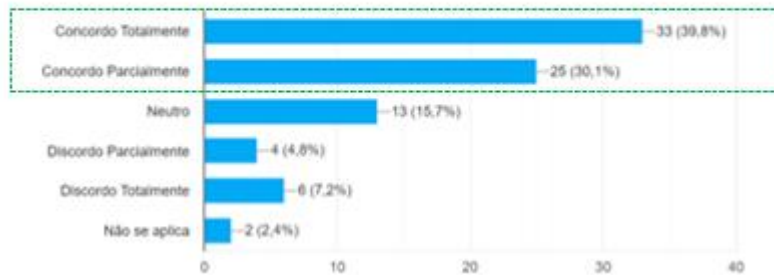
83 respostas



TÓPICO 8: PESSOAS

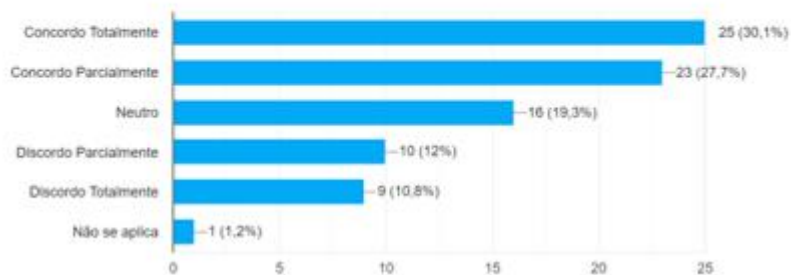
62. Meu líder direto contribui para um ambiente positivo e produtivo dentre o nosso time.

83 respostas



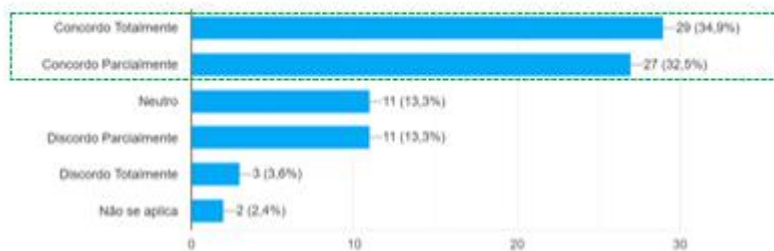
63. Meu líder direto contribui com valiosos feedbacks visando melhorar minha performance.

83 respostas



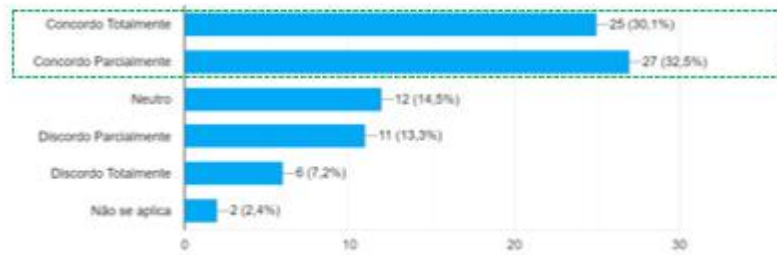
64. Meu líder direto me dá o suporte e apoio necessário para que eu tenha sucesso.

83 respostas



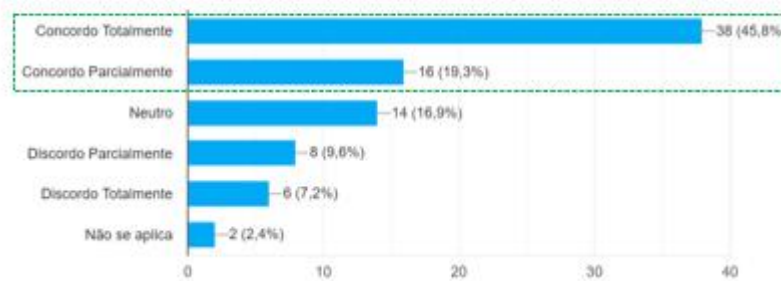
65. Meu líder direto comunica claramente quais são suas expectativas sobre o meu trabalho e comportamento.

83 respostas



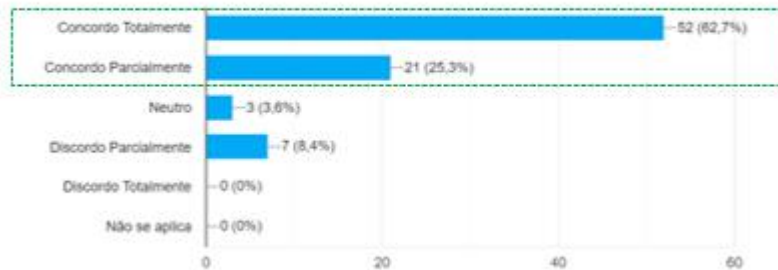
66. Meu líder direto está capacitado para fazer a gestão das pessoas do nosso time e também das nossas atividades.

83 respostas



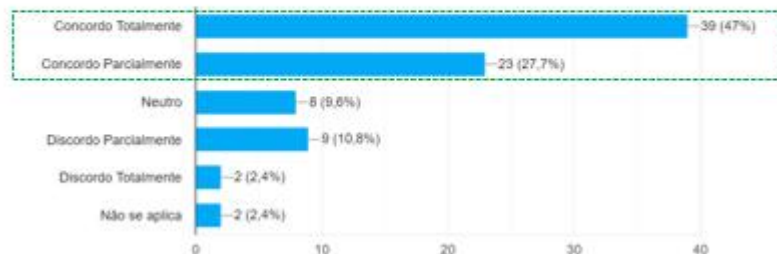
67. Sou tratado com respeito no ambiente de trabalho.

83 respostas



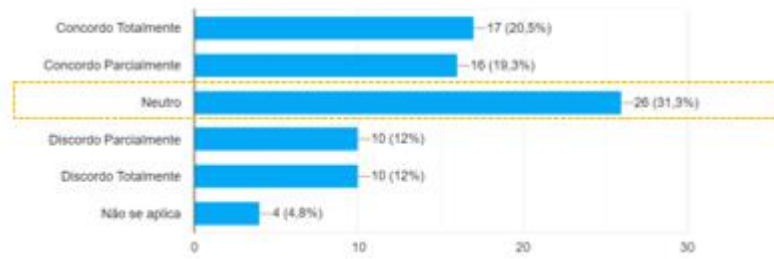
68. As pessoas do meu time possuem a liberdade de discutir problemas e preocupações com nossos superiores.

83 respostas



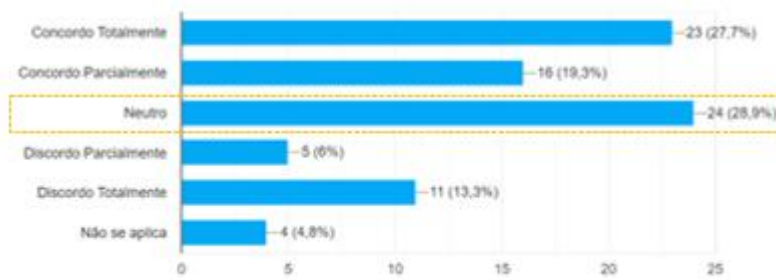
69. Os diretores da empresa tratam os funcionários como pessoas valiosas para o time.

83 respostas



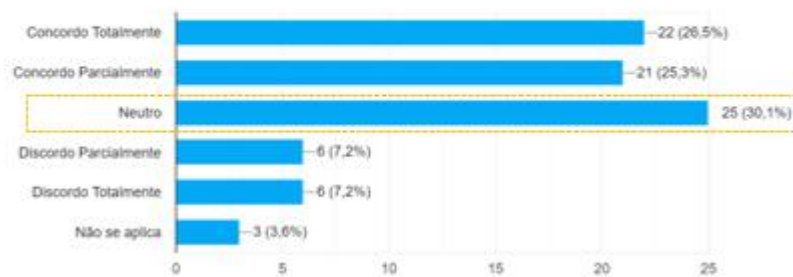
70. Os diretores da empresa ajudam a criar um ambiente de colaboração e parceria entre os funcionários.

83 respostas



71. Os diretores da empresa demonstram atitudes que estão coerentes com os valores da empresa.

83 respostas



ANEXO II – PESQUISA 2019

1. Qual opção abaixo melhor descreve o seu cargo?

[Mais Detalhes](#)

● Gestor	11
● Não Gestor	49



2. Há quanto tempo você trabalha na THINC?

[Mais Detalhes](#)

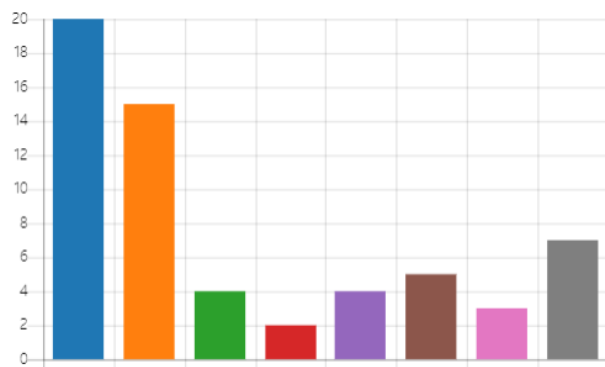
● Menos de 2 anos	33
● De 2 a 4 anos	19
● Mais de 4 anos	8



3. Qual o time em que você trabalha?

[Mais Detalhes](#)

● Operação	20
● Atendimento	15
● Dados / BI	4
● Desenvolvimento	2
● Comercial / Relacionamento c...	4
● Financeiro	5
● Logística	3
● Engenharia	7



TÓPICO 1: ENGAJAMENTO

4. Quando tenho oportunidade, falo para os outros boas coisas sobre trabalhar aqui.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	28
● Concordo Parcialmente	26
● Discordo Parcialmente	5
● Discordo Totalmente	1



5. Já pensei em sair da empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	16
● Concordo Parcialmente	24
● Discordo Parcialmente	11
● Discordo Totalmente	9



6. Minha empresa me motiva a contribuir com mais do que normalmente seria necessário para completar meu trabalho.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	11
● Concordo Parcialmente	30
● Discordo Parcialmente	16
● Discordo Totalmente	3



7. Eu recomendaria a THINC para amigos e conhecidos.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	21
● Concordo Parcialmente	31
● Discordo Parcialmente	8
● Discordo Totalmente	0



8. Minha empresa me inspira a fazer o meu melhor todos os dias.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	15
● Concordo Parcialmente	27
● Discordo Parcialmente	16
● Discordo Totalmente	2



9. Me sinto comprometido e dando o meu melhor na empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	38
● Concordo Parcialmente	19
● Discordo Parcialmente	3
● Discordo Totalmente	0



TÓPICO 2: EMPRESA

11. Eu estou confiante de que minha empresa está no caminho certo para ter sucesso no futuro.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	25
● Concordo Parcialmente	32
● Discordo Parcialmente	3
● Discordo Totalmente	0



12. Temos normas, processos e procedimentos claros e definidos para alcançarmos nosso resultado.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	20
● Concordo Parcialmente	18
● Discordo Parcialmente	16
● Discordo Totalmente	6



13. Eu acredito que a empresa trata seus clientes com ética.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	32
● Concordo Parcialmente	24
● Discordo Parcialmente	4
● Discordo Totalmente	0



14. Eu acredito que a empresa trata seus colaboradores com ética.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	28
● Concordo Parcialmente	23
● Discordo Parcialmente	9
● Discordo Totalmente	0



15. Acredito que estamos em um ambiente de respeito e transparência.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	27
● Concordo Parcialmente	25
● Discordo Parcialmente	5
● Discordo Totalmente	3



16. Os times trabalham com sinergia e integração.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	11
● Concordo Parcialmente	31
● Discordo Parcialmente	16
● Discordo Totalmente	2



17. Sei exatamente quais são minhas metas e objetivos para realizar o meu trabalho.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	32
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	4
● Discordo Totalmente	2



18. Hoje me sinto suficientemente integrado com as práticas e com os outros profissionais da empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	22
● Concordo Parcialmente	29
● Discordo Parcialmente	8
● Discordo Totalmente	1



19. Percebo que meu gestor toma ações para melhorar meu engajamento e satisfação.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	19
● Concordo Parcialmente	20
● Discordo Parcialmente	14
● Discordo Totalmente	7



20. Tenho orgulho em trabalhar na empresa, pelo propósito e pela competência dos profissionais.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	22
● Concordo Parcialmente	29
● Discordo Parcialmente	8
● Discordo Totalmente	1

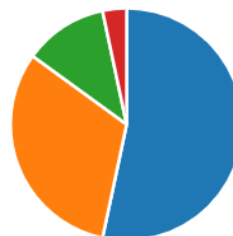


TÓPICO 3: COMUNICAÇÃO

22. Sinto que a empresa utiliza de forma eficaz suas ferramentas de comunicação para tratar todos os assuntos importantes.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	32
● Concordo Parcialmente	19
● Discordo Parcialmente	7
● Discordo Totalmente	2



23. A diretoria frequentemente compartilha a estratégia da empresa e nossas metas, facilitando o meu entendimento sobre o meu trabalho e o trabalho realizado pelos outros times.

[Mais Detalhes](#)

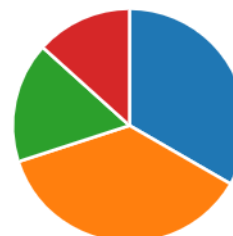
● Concordo Totalmente	22
● Concordo Parcialmente	23
● Discordo Parcialmente	11
● Discordo Totalmente	4



24. Minha comunicação com meu gestor é eficaz e me ajuda a entender o que preciso fazer para atingir as metas.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	20
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	10
● Discordo Totalmente	8



25. Temos atualmente reuniões para alinhamento entre os times.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	16
● Concordo Parcialmente	21
● Discordo Parcialmente	12
● Discordo Totalmente	11



26. Sinto que minhas idéias e sugestões são respeitados por todos da empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	21
● Concordo Parcialmente	24
● Discordo Parcialmente	12
● Discordo Totalmente	3



TÓPICO 4: RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

28. Estou satisfeito com salário e benefício que recebo de acordo com o meu cargo.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	8
● Concordo Parcialmente	21
● Discordo Parcialmente	15
● Discordo Totalmente	16



29. Sinto que a empresa tem um processo de avaliação de desempenho com feedback eficaz para desenvolver meu trabalho.

[Mais Detalhes](#)

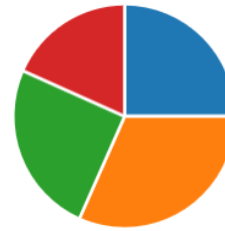
● Concordo Totalmente	12
● Concordo Parcialmente	20
● Discordo Parcialmente	20
● Discordo Totalmente	8



30. Me sinto reconhecido pelas minhas entregas e contribuições.

[Mais Detalhes](#)

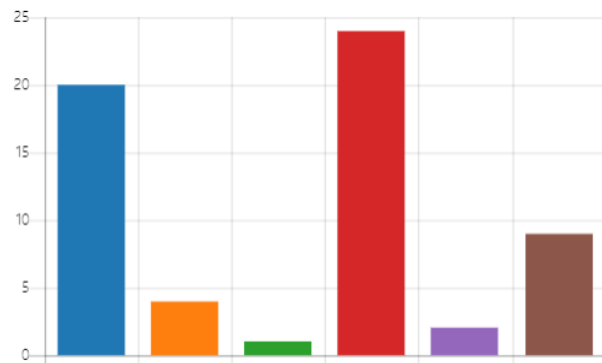
● Concordo Totalmente	15
● Concordo Parcialmente	19
● Discordo Parcialmente	15
● Discordo Totalmente	11



31. Os tipos de reconhecimento mais importantes para mim são:

[Mais Detalhes](#)

● Pessoal e Individual	20
● Pessoal e Público	4
● Por escrito	1
● Financeiro	24
● Recebimentos de brindes ou e...	2
● Contribuições ou reembolso p...	9

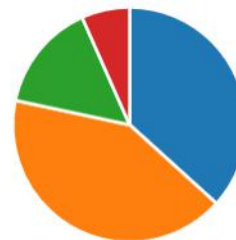


TÓPICO 5: OPORTUNIDADES

33. Acredito que posso alcançar meus objetivos profissionais trabalhando na THINC.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	22
● Concordo Parcialmente	25
● Discordo Parcialmente	9
● Discordo Totalmente	4



34. Eu tenho a expectativa de crescer profissionalmente e me tornar parte do time de liderança desta empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	21
● Concordo Parcialmente	23
● Discordo Parcialmente	9
● Discordo Totalmente	7



35. Acredito que nesta empresa as melhores oportunidades profissionais vão para as melhores pessoas.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	15
● Concordo Parcialmente	19
● Discordo Parcialmente	19
● Discordo Totalmente	7



36. Frequentemente tenho a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e me desenvolver profissionalmente aqui na empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	18
● Concordo Parcialmente	31
● Discordo Parcialmente	9
● Discordo Totalmente	2



37. Sou orientado sobre quais são os meus pontos a desenvolver e sou estimulado a buscar por estes aprendizados.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	14
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	15
● Discordo Totalmente	9



38. A empresa possui verba para desenvolvimento e treinamento e com isso eu posso realizar o meu trabalho.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	24
● Concordo Parcialmente	28
● Discordo Parcialmente	7
● Discordo Totalmente	1



39. Quando aprendo novos conhecimentos (em treinamentos internos ou externos) sinto que tenho espaço para colocar em prática este conteúdo aqui na empresa.

[Mais Detalhes](#)

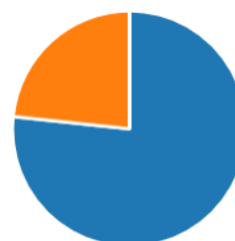
● Concordo Totalmente	24
● Concordo Parcialmente	23
● Discordo Parcialmente	11
● Discordo Totalmente	2



40. Gosto de compartilhar os meus conhecimentos com outras pessoas da empresa, assim como gostaria de aprender novos conhecimentos com outros profissionais da empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	46
● Concordo Parcialmente	14
● Discordo Parcialmente	0
● Discordo Totalmente	0

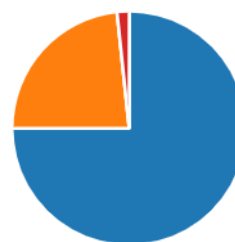


TÓPICO 6: AMBIENTE DE TRABALHO

42. Sinto-me seguro no meu ambiente de trabalho e arredores.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	45
● Concordo Parcialmente	14
● Discordo Parcialmente	0
● Discordo Totalmente	1



43. Eu tenho os recursos e ferramentas necessárias para realizar o meu trabalho.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	36
● Concordo Parcialmente	16
● Discordo Parcialmente	6
● Discordo Totalmente	2



44. O ambiente físico da empresa é apropriado para o meu tipo de trabalho.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	47
● Concordo Parcialmente	10
● Discordo Parcialmente	2
● Discordo Totalmente	1



45. O balanço entre vida pessoal e profissional está adequado.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	26
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	7
● Discordo Totalmente	5



46. O nível de estresse do meu dia-a-dia está dentro dos limites aceitáveis para mim.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	22
● Concordo Parcialmente	21
● Discordo Parcialmente	10
● Discordo Totalmente	7



TÓPICO 7: TRABALHO

48. Em geral, estou satisfeito com minhas responsabilidades atuais.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	27
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	9
● Discordo Totalmente	2



49. O trabalho que realizo agrega valor e deixa nossos clientes satisfeitos.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	40
● Concordo Parcialmente	15
● Discordo Parcialmente	4
● Discordo Totalmente	1



50. O nível de atividades urgentes é adequado e consigo encaixá-las na minha rotina.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	24
● Concordo Parcialmente	26
● Discordo Parcialmente	4
● Discordo Totalmente	6



51. Me sinto conectado e engajado com as iniciativas futuras que serão implementadas na minha equipe e na empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	24
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	11
● Discordo Totalmente	3



52. Acredito que posso contribuir para o desenvolvimento e integração das pessoas.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	41
● Concordo Parcialmente	15
● Discordo Parcialmente	2
● Discordo Totalmente	2



TÓPICO 8: LÍDERES

54. Meu líder contribui para melhora do clima na equipe.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	28
● Concordo Parcialmente	12
● Discordo Parcialmente	10
● Discordo Totalmente	10



55. Recebo feedback para melhoria da minha performance.

[Mais Detalhes](#)

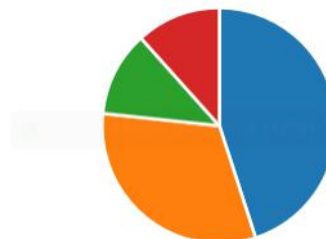
● Concordo Totalmente	20
● Concordo Parcialmente	14
● Discordo Parcialmente	17
● Discordo Totalmente	9



56. Posso contar sempre com meu líder para a entrega do meu resultado.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	27
● Concordo Parcialmente	19
● Discordo Parcialmente	7
● Discordo Totalmente	7



57. A comunicação do líder com a equipe é clara sobre o que espera de cada um da equipe.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	31
● Concordo Parcialmente	12
● Discordo Parcialmente	7
● Discordo Totalmente	10



58. Tenho orgulho e aprendo com o meu líder.

[Mais Detalhes](#)

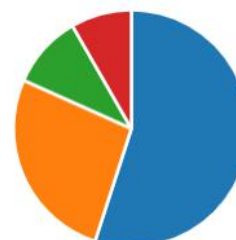
● Concordo Totalmente	24
● Concordo Parcialmente	18
● Discordo Parcialmente	11
● Discordo Totalmente	7



59. As pessoas do meu time possuem a liberdade de discutir problemas e preocupações com nossos superiores.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	33
● Concordo Parcialmente	16
● Discordo Parcialmente	6
● Discordo Totalmente	5



60. Os diretores da empresa tratam os funcionários como pessoas valiosas para o time.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	30
● Concordo Parcialmente	22
● Discordo Parcialmente	5
● Discordo Totalmente	3



61. Os diretores da empresa ajudam a criar um ambiente de colaboração e parceria entre os funcionários.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	34
● Concordo Parcialmente	20
● Discordo Parcialmente	5
● Discordo Totalmente	1



62. Os diretores da empresa demonstram atitudes que estão coerentes com os valores da empresa.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo Totalmente	36
● Concordo Parcialmente	20
● Discordo Parcialmente	3
● Discordo Totalmente	1



5. REFERÊNCIA

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- AVONA, M. E. **Gestão de Pessoas.** Londrina: Educacional S.A, 2015.
- BARRETO, S.T.M.L. & COSTA, K. B. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: Marras, P. J. (org.). **Gestão estratégica de Pessoas Conceitos e Tendências.** Local: Saraiva, 2010.
- BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** São Paulo: EESC-USP, 2006.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo.** 4. ed. Porto Alegre: AGE LTDA, 1998.
- CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia:** dicionário crítico. Porto Alegre: Universidade, 1997.
- CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento Organizacional.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- CRISÓSTOMO, Israel. **A motivação como ferramenta de crescimento.** 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento>> Acesso em: 27 out. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003
- DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas:** Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: TLC, 2013.
- FRIEDMAN, B. A. **Globalization implications for human resource management roles.** Employ Respons Rights Journal, (19), 157-171, 2007.

- GIL, Antônio Carlos; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo, Ed. Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**, São Paulo, Ed. Atlas, 2007.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- QUEIROZ, A. C. S. & ALBUQUERQUE, L. G. Análise de ambiente organizacional. In Leite, N. P. & Albuquerque, L. G. **Gestão de pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- LEITÃO, J. S., GUIMARÃES, T. A. e ROSAL, M. A.A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 2018.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LIMA, W.D., STANO, R., C.T.M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: XI SIMPEP, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- _____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, G. **As Imagens das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PINK, Daniel H. **Motivação 3.0 – Drive**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2002.
- _____. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- TANKE, Mary L., Ph. D. **Administração de Recursos Humanos: em hospitalidade**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Senac, 2014.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. Cap. 36. in: BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 2. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

Veja como se deu a evolução do RH no passar dos anos. **Kenoby**, São Paulo, 03 de maio de 2017. Disponível em: <<https://kenoby.com/blog/evolucao-do-rh/>>. Acesso em: 01 de maio de 2020.

VIDAL, L.F., FRANCISCHETTO, M.A., MIRANDA, M.A., SILVA, J.R. **Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista**. Rio de Janeiro: VII SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.