

PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL:

Pesquisa do Clima Organizacional no processo de Tomada de Decisão

Bacharelado em Administração
5º período

Orientadora
Profª Doutora Ana Vanali

Autores
Amanda Bieleski Haracemko
Carla Cristina Antunes
Mayara dos Santos
Quéren Sola de França

Resumo:

O presente artigo é resultado de um estudo de caso realizado na Empresa Estudada, do ramo metalúrgico durante o primeiro semestre de 2023. O desafio colocado pela empresa foi a formulação de um questionário para a aplicação de pesquisa de clima, para que a empresa tenha embasamento na tomada de decisão para os colaboradores. Com isso, estabeleceu-se como objetivo geral neste contexto uma proposta inovadora para aplicação de pesquisa organizacional que atinja o maior número de colaboradores participantes e como objetivos específicos foram definidos: levantar a situação atual e suas principais causas, buscar alternativas de soluções para as causas priorizadas e elaborar um plano de ação de acordo com a priorização das causas. Para atingir o objetivo geral foram utilizados os seguintes métodos e técnicas para a coleta de dados: Entrevista Informal e Benchmarking. Para a análise dos dados foi utilizada a ferramenta matriz SWOT, onde priorizou-se as causas do problema. E para a apresentação do plano de ação foram utilizadas as ferramentas 5W2H e o Cronograma de Gantt, utilizado como ferramenta de controle. Os resultados esperados foram atingidos pela equipe de acordo com a formulação do questionário proposto e conclui-se de forma geral que a empresa possui um problema com a falta de participações dos colaboradores na pesquisa de clima, porém de acordo com a proposta do presente artigo a empresa pode inovar, melhorar e monitorar a adesão da pesquisa de clima para seus colaboradores.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Inovação. Adesão. Colaboradores. Tomada de Decisão.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo é o trabalho final da disciplina de Jornada de Aprendizagem do 7º período do curso de Administração, realizado durante o 1º semestre do ano de 2023.

O estudo foi dividido em 4 partes. Na primeira apresenta-se o tema do semestre, problema apresentado pela empresa, objetivos gerais e específicos, justificativa, hipótese, fundamentação teórica e metodologia. Na segunda parte apresenta-se a história da empresa, ramo de atuação, contexto da empresa, e Matriz Swot.

Na terceira parte é apresentado estudos de casos utilizando o *Benchmarking* e apresentação da proposta de alternativa de solução utilizando as fraquezas identificadas na Swot. A quarta parte é constituída do plano de ação utilizando como ferramenta o 5W2H, e o cronograma de Gantt, para estimar o período de execução do plano de ação. Por fim é apresentado as considerações finais com uma reflexão sobre o processo de elaboração do presente artigo e indicação de tema para estudos futuros.

1.1 TEMA DO SEMESTRE

O tema que abrange o semestre é a tomada de decisão, a tomada de decisão dentro de uma organização deve ser realizada com embasamento e principalmente de dados que sustentem e justifiquem a estratégia que foi escolhida. Sendo necessário realizar um estudo de dados para que possa utilizá-los como informação, esses dados podem ser obtidos por meio de pesquisas e indicadores, para que possa desenvolver um modelo de tomada de decisão.

Para Préve, Moritz e Pereira (2012), tomada de decisão está presente no cotidiano da sociedade, em níveis organizacionais, a tomada de decisão ocorre com bases em dados e informações. Segundo Préve, Moritz e Pereira (2012, p.75): “A tomada de decisão frequentemente causa um impacto que vai muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas”.

Segundo Souza (2010) *apud* Silva (2020), a tomada de decisão pode ser realizada de forma racional ou de forma intuitiva, esta utiliza como base as experiências anteriores do indivíduo, ocorre frequentemente em medidas que não demandam um grande grau de responsabilidade, enquanto a tomada de decisão racional, demanda uma busca por dados

e informações e também de um conhecimento abrangente sobre o contexto em que se encontra.

O tema micro do semestre se refere a pesquisa de clima organizacional. A empresa necessita a formulação de um novo modelo de PCO para tomar decisões, tendo como base uma pesquisa que tem interesse em aplicar para que se tenha um dimensionamento da estrutura e quais as mudanças se fazem necessário para obter melhores resultados.

1.2 PROBLEMA

O problema da empresa se refere aos índices de satisfação, ao qual atualmente possui grande dificuldade em obter a quantidade esperada de respondentes e de satisfação. Na última pesquisa aplicada pela empresa no ano de 2021, obteve a marca de 75% de respondentes e 78% de objetivo de satisfação, ao qual é abaixo da expectativa que possuíam, comparado a quantidade de colaboradores que possuem, a pesquisa atualmente é realizada a cada 2 anos, através de questionário. Não há um indicador que possa identificar de forma clara a satisfação dos colaboradores e a empresa tem o interesse de realizar uma pesquisa de satisfação que possa atingir pelo menos 90% dos colaboradores e que atinja 85% de satisfação.

1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta inovadora para aplicação de pesquisa de clima organizacional que atinja o maior número de respondentes.

Objetivos específicos

Diante do objetivo geral do presente trabalho, para alcançar a proposta inovadora, serão utilizadas como objetivos específicos as seguintes ações:

- a) Levantar a situação atual e suas principais causas;
- b) Buscar alternativas de solução para as causas priorizadas;
- c) Elaborar um plano de ação para as causas priorizadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

O índice de satisfação na empresa é um indicador fundamental para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho e a saúde organizacional da empresa. Um alto índice de satisfação dos funcionários geralmente indica que a empresa oferece um ambiente de trabalho positivo, valoriza seus funcionários e oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Por outro lado, um baixo índice de satisfação pode ser um sinal de problemas organizacionais, falta de comunicação efetiva, falta de suporte para os funcionários, falta de reconhecimento e baixa remuneração, entre outros fatores.

Por essa razão, é importante investigar as causas do baixo índice de satisfação dos funcionários em uma empresa e encontrar maneiras de melhorar o ambiente de trabalho e a experiência dos funcionários.

O presente artigo aborda esse problema para ajudar os gestores e líderes da EMPRESA ESTUDADA a entender as principais preocupações dos funcionários e a encontrar soluções para melhorar a satisfação no trabalho.

1.5 HIPÓTESE

Uma possível hipótese é que, se a pesquisa de satisfação não for bem-sucedida, os funcionários podem sentir-se ignorados ou não valorizados pela empresa. Isso pode levar a um aumento da insatisfação e desmotivação no ambiente de trabalho, que por sua vez pode resultar em uma redução do desempenho e da produtividade.

Além disso, se os funcionários sentirem que a empresa não está comprometida com a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos funcionários, pode haver um aumento da rotatividade de funcionários, o que pode ser custoso para a empresa em termos de tempo e dinheiro gastos na contratação e treinamento de novos funcionários.

1.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado temas correlacionados com o processo decisório, como clima organizacional, inovação e outros temas que podem ser utilizados como ferramentas.

1.6.1 Inovação

Para Possoli (2012, p. 16), “inovação é considerada a prática de explorar novas ideias de forma correta”, podendo ser classificada também como inovação organizacional no ambiente empresarial, “é definida como um novo método organizacional voltado os negócios da empresa, à organização do trabalho ou às relações externas”.

Segundo Henriques (2018), encontra-se muitos obstáculos para desenvolver novos conhecimentos, o processo de inovação é necessário que seja desenvolvido de forma gradual, no qual envolve a economia, o setor e também o porte das empresas.

Ainda Henriques (2018, p. 13), apresenta que diante do cenário competitivo a inovação é fundamental para que as empresas possam atingir objetivos, “racionalizando custos, adquirindo mais eficiência na produção e oferecendo novos produtos que tenham melhor desempenho e funcionalidade”.

A inovação se refere a produto e/ou processo novo (ou substancialmente aprimorado) para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado/setor de atuação, podendo ter sido desenvolvido pela empresa ou por outra empresa/instituição. Pode resultar de novos desenvolvimentos tecnológicos, de novas combinações de tecnologias existentes ou da utilização de outros conhecimentos adquiridos. (HENRIQUES, 2018, p. 16).

A inovação pode ser classificada em níveis, no que tange os resultados e também o impacto que provoca, segundo Henriques (2018) pode ser classificada em inovação incremental, inovação radical e inovação disruptiva ou revolucionária.

Inovação incremental - se refere as mudanças que ocorrem no dia a dia da empresa, que ocorre conforme o aprendizado interno e os processos realizados, buscando melhoria e aperfeiçoamento.

A inovação radical - pode ser definida como o rompimento de uma trajetória existente, geralmente com novos produtos e que ocasiona mudanças significativas. A inovação disruptiva ou revolucionária - são mais raras, por demandarem de um estudo científico aprofundado, desenvolvendo uma ideia ou produto, que não se espera no mercado, podendo mudar todo o processo que é realizado nas organizações. (HENRIQUES, 2018, p. 16).

Existem dois modelos de prática estratégica da inovação, os quais são inovação aberta e inovação fechada. Inovação aberta para Santos, Fazon e Meroe (2011, p. 9), “considera como parte do processo inovador também o conhecimento e tecnologias externos aos da organização” e sugere como participantes entidades externas como universidades e outras organizações.

Inovação fechada para Henriques (2018), ocorre quando a organização realiza a contratação ou desenvolve uma equipe com foco para atender uma determinada demanda que visa inovar, sendo algo que se restringe aos processos da organização que tem como principal intuito a exclusividade do produto, serviço ou estratégia para que possa obter a liderança de mercado. Enquanto para Santos, Fazion e Moroe (2011, p. 8), inovação fechada “limita o processo inovador aos conhecimentos, conexões e tecnologias desenvolvidos dentro das organizações, sem participação de instituições externas ou outras empresas no processo.”

Possoli (2012), acrescenta que a inovação por muitas vezes é relacionada com processo de aprimoramento constante ou também conhecido como melhoria contínua, sendo esse classificado de modo geral não envolver mudanças que sejam significativas e que não possuem como principal foco, gerar vantagem completivas a médio ou longo prazo.

1.6.2 Processo Decisório

Seguindo o princípio das tomadas de decisões, pode-se dizer que tomar uma decisão, tanto pessoal como profissional, exige preparo, firmeza ou até mesmo coragem, objetivando conquistar resultados positivos. Segundo Kazmier L. J. (1975), a habilidade em tomar decisões é um dos fatores mais importantes para que se tenha um planejamento de sucesso nos níveis de gestão. Kazmier L. J. (1975), ainda cita que esse processo é necessário pelo menos 3 fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises.

Como dito pelo autor, o processo decisório passa por algumas etapas. O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, precisa estar preparado para conseguir tomar decisões corretas e assertivas. O processo decisório exige sete etapas, segundo Chiavenato (2004, p. 349). Como:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida.

Esse modelo de etapas feito pelo autor nem sempre é seguido à risca no processo decisório. Existe alguns tipos de decisões que tem uma pressão maior pois precisa de uma

solução imediata, neste caso as etapas “3”, “5” e “7”, podem ser abreviadas ou supridas. Contudo, quando não à pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou estendidas.

O teórico do processo decisório supõe que o gerente deva ser racional no sentido de que os gestores tenham que fazer escolhas consistentes. Para Robbins e Decenzo, (2004), p. 119, um tomador de decisão em plena racionalidade deve ser lógico e objetivo em suas escolhas. Além de tudo, as etapas para a tomada de decisão seriam fundamentais para maximizar aquela meta.

Com as colocações de Robbins e Decenzo (2004), foram feitas algumas suposições de racionalidade para o modelo de processo decisório. Estas suposições de racionalidade são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Suposições de racionalidade do processo decisório racional

O problema é claro e inequívoco	Uma meta única e bem definida deve ser alcançada	São conhecidas todas as alternativas e as consequências	As preferências são nítidas	As preferências são permanentes e estáveis	Não existe nenhuma restrição de tempo ou de custo	A escolha final maximizará a recompensa econômica
Levam à Tomada de decisão racional						

Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p. 81).

Ainda sobre as suposições de racionalidade, Robbins e Decenzo (2004, p. 81) afirmam que muitas vezes deixa de ser verdade, por ter um nível de certeza exigido pelo modelo racional, muito alto, Robbins e Decenzo (2004, p 81):

A certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso. A maior dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza.

Contudo o processo decisório nas organizações, converte-se na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados.

1.6.3. Cultura Organizacional

Uma cultura organizacional pode ser definida como a forma que se vê o mundo, com as diferentes características de cada pessoa, onde são partilhadas e aceitas por

determinados grupos. Dentro desses grupos são identificados os valores, comportamentos, condutas e atitudes que devem ser seguidas na organização, o que também, diferencia uma organização da outra (SOUZA, 2014).

Segundo Souza (2014, p. 25) “a cultura organizacional desempenha várias funções, como delimitar as fronteiras da organização e de seus grupos e definir e limitar a estratégia empresarial”.

Feltrin (2020, p. 8) cita que, “podemos entender a cultura como o conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais, valores, vivências e experiências que são responsáveis por identificar descrições específicas para um determinado grupo ou empresa.”

A cultura organizacional é considerada algo “vivo” dentro da organização possuindo características únicas, não é um fenômeno estático, com isso está sempre em constantes mudanças pelas pessoas. Ela é um conceito que marca a identidade da empresa, passando a imagem de forma positiva ou negativa para o público (FELTRIN, 2020).

Para se manter uma cultura bem definida é necessário que seja trabalhado de forma inspiradora para todos os que a compõem, inspirando o engajamento e o clima entre as pessoas, as boas condutas, o que é certo e errado e, aprimorando cada vez mais as competências do grupo, trazendo melhoria contínua no desempenho da organização (FELTRIN, 2020).

Sendo assim, Feltrin (2020, p. 13), finaliza apontando que:

uma cultura corporativa bem definida auxilia uma organização a criar um ambiente interno saudável que se organiza com sustentabilidade a implementação de uma estratégia de negócios focada em resultados de qualidade, onde a grande maioria se sinta responsável pelo sucesso da organização.

1.6.4 Motivação

A motivação pode ser entendida como um estado que impulsiona as pessoas a serem persistentes para alcançar aquilo que almejam. Somado a motivação, estão ligados outros aspectos do ser humano, como a possibilidade de percepção, as atitudes, a personalidade de cada indivíduo e seu aprendizado (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

De acordo com Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 25), “a motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou o esperado”

Nas empresas a motivação precisa ser trabalhada em conjunto não só pelas pessoas com suas próprias motivações, pois além de tornar motivado um colaborador, também é necessário o clima organizacional, como as regras da empresa e o trabalho em conjunto para alcance dos objetivos (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Atualmente, para se ter uma vantagem cada vez mais competitiva, as empresas precisam se preocupar cada vez mais com a questão de motivação de seus colaboradores, pois são eles o capital intelectual da organização, o capital que alavanca a produtividade. Tendo em vista que a motivação é algo que impulsiona as pessoas no desejo de alcançar seus objetivos individuais e em equipes, é extremamente necessário saber adotar as melhores estratégias, entendendo o que motiva cada pessoa (TEJADA, 2013).

Segundo Tejada (2013, p. 14), “a verdadeira liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores. O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito”.

1.6.5. Engajamento

O engajamento é um dos fatores que estão aliados à motivação das pessoas na vida pessoal e profissional. Dentro de uma empresa a liderança tem um forte papel no engajamento dos colaboradores, pois ela é impulsionadora da motivação e do engajamento para o sucesso de todos. Junto com a liderança, o RH tem responsabilidade de acompanhar esse processo e os colaboradores, para detectar quaisquer problemas que podem impactar os rendimentos de ambos.

Para Oliveira e Rocha (2017, p. 427), “o engajamento está associado às diferenças individuais; portanto na construção de uma força de trabalho engajada podem ser necessárias estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos”

Para Pinto e Ayub (2017, p. 14) “a liderança contribui para o engajamento do indivíduo, mesmo que através de ações não consideradas por todos carismáticas, mas que produzem sinergia por conta do dever a ser cumprido ou pelo exemplo”

Para se ter colaboradores engajados é necessário contribuir com a satisfação com o trabalho que se faz, com a satisfação com o ambiente em que se trabalha. É a partir da boa convivência com a equipe, do sentimento de orgulho em fazer parte da empresa e com o sentimento de conforto e confiança que existe no local de trabalho que é possível ampliar e melhorar a produtividade nos processos da empresa. A liderança deve engajar, também, com o exemplo, desenvolvimento e comprometimento com as pessoas.

1.6.6 Clima Organizacional

A cada dia que se passa, as empresas estão trabalhando fortemente no capital humano da organização. Pois já perceberam que para se ter vantagem competitiva e alavancar o sucesso, deve-se sempre ter uma preocupação e possuir consciência da importância desse capital (TEJADA, 2014).

O capital humano está ligado com o clima organizacional e com a motivação das pessoas nas empresas. O clima acaba sendo afetado pela estrutura da organização, por isso, é atrativo trabalhar em empresas onde os processos são mais descentralizados na questão hierárquica, fluindo de forma inovadora e mais rápida.

Para se ter uma empresa de sucesso no capital humano, é necessário que os colaboradores participem de forma efetiva. Partindo desse fato, entende-se a necessidade de se ter um bom trabalho no clima da empresa e nas suas equipes (TEJADA, 2014).

O trabalho em si, precisa ter um significado para cada pessoa, os colaboradores precisam trabalhar com um propósito junto com o propósito da empresa. É necessário ser um processo onde a organização e os gestores tenham a preocupação de desenvolver seus funcionários, investindo em qualificação, treinamentos, propostas e ações que aumentem o espírito de equipe, trabalhar no quesito da remuneração, gratificação e feedbacks para essas equipes. Dando oportunidade para que o colaborador tenha um bom desenvolvimento na realização profissional e pessoal (TEJADA, 2014).

Tejada (2014, p. 115) afirma que:

o clima organizacional está se tornando uma das maiores preocupações das empresas na atualidade. Basta constatar a quantidade de empresas que realiza pesquisas sistemáticas para diagnosticar seu clima organizacional. Essas empresas estão conscientes da importância de medir o nível de motivação de sua equipe, pois vivemos em uma época quando é fundamental gerenciar ou liderar processos de mudança e por isso a motivação em nível de equipe, hoje, se tornou estratégica.

Para Feltrin (2020, p. 23),

uma das definições mais utilizadas sobre Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Ainda para Feltrin (2020, p. 23) “o clima organizacional é uma variável que tende a influenciar diretamente na produtividade e nos resultados das corporações, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica”.

1.6.7 Pesquisa de Clima Organizacional

Para se avaliar como está a motivação das pessoas ou equipes dentro de uma organização, existe uma ferramenta capaz de mostrar grandes resultados se aplicada de forma eficiente. Essa ferramenta é chamada de Pesquisa de Clima Organizacional.

De acordo com Boog e Boog (2013, p. 89):

a pesquisa de clima organizacional - PCO - é a ferramenta utilizada para mensurar as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos importantes do relacionamento que têm com a organização onde trabalham - como cada colaborador percebe o relacionamento que tem com a instituição, com seu chefe, com seus colegas, e com o seu trabalho. Assim, a PCO é uma parte essencial do processo de gestão do clima organizacional. É uma mensuração objetiva, numérica, matemática, acerca de sentimentos e percepções subjetivas e dinâmicas. O objetivo central de uma PCO deve ser justamente o desenvolvimento organizacional, por meio de ações preventivas e corretivas no pós-pesquisa, caracterizando a gestão do clima.

Durante a aplicação da pesquisa de clima, é importante adotar algumas estratégias para que a mesma traga bons resultados. É de suma importância que todos os colaboradores se sintam à vontade para responder, sem medo de julgamentos ou ações que os prejudiquem. É necessário seguir certos princípios, como a transparência e a confidencialidade no processo, onde o colaborador esteja seguro. O comprometimento também deve ser seguido, onde todos os gestores e gerentes estejam empenhados em entender a importância da pesquisa e assim, ajudar no engajamento dos colaboradores para que todos respondam sem medo de se expressarem. Seguindo todos esses princípios, há uma ótima chance de eficiência na obtenção de respostas verdadeiras e capazes de auxiliar em ações de melhorias no clima (BOOG e BOOG, 2013).

Antes de ser aplicada uma pesquisa organizacional na empresa, é importante que a mesma passe todas as informações necessárias para os colaboradores, como cita Bispo (2006, p. 265),

antes de iniciar a coleta de dados é necessário fazer um amplo trabalho de conscientização junto aos funcionários para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa de clima organizacional. Nesta conscientização, é necessário frisar a importância da máxima sinceridade nas respostas para que seja possível obter os dados mais fiéis possíveis mostrando claramente como está o nível de relacionamento entre a empresa e os seus funcionários.

Bispo (2006, p. 265) ainda salienta que,

deve ser salientado, também, que mesmo que a análise final dos resultados demonstre que o clima organizacional está desfavorável e existe uma enorme e perigosa insatisfação com a empresa por parte da maioria dos funcionários, não haverá, como consequência da pesquisa, qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que possa vir a prejudicar qualquer funcionário. O objetivo da aplicação da pesquisa é melhorar o relacionamento entre a empresa e os funcionários e não piorar a situação existente, seja ela qual for.

1.6.8 Comunicação Organizacional

Para Pimentel (2017) a comunicação organizacional é descentralizada e as percepções são fluidas, ultrapassando os setores públicos e de imprensa até chegar na sociedade, que por sua vez é tanto receptora quanto produtora do conteúdo trazendo consigo bagagens culturais e opiniões variadas.

Segundo Kunsch (2019) a comunicação dentro do contexto organizacional, independente do modelo, atributo ou recurso da empresa, estabelece diálogos sobre suas políticas, seus planejamentos e suas ações. Permite atratividade para seu público de interesse, trabalha pela melhoria e expressa através de redes, fluxos e meios de comunicação diferentes expressões do cotidiano laboral.

1.6.9 Tecnologia

Segundo Laudon e Laudon (2010) as tecnologias e os sistemas de informações servem como ferramentas de suma importância para as empresas, onde possibilitam a criação e inovação em seus produtos e serviços, elevando os níveis de eficiência e produtividade nos processos.

Para De Sordi (2015) hoje a tecnologia da informação é considerada uma ferramenta de grande potencial em estudo estratégico dentro das empresas. No que se refere a tecnologia da informação dentro do contexto empresarial, pode ser vista como um recurso otimizado que agrega valores nas formulações de conhecimento informacional e nas relações com seus *stakeholders*.

1.6.10 Valorização do Ser Humano

Atualmente a Qualidade de Vida no Trabalho ou também conhecida como QVT, envolve inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais, uma melhora tanto dentro como fora do ambiente organizacional, realizando ações como implantação de melhorias. Tem se tornado um dos assuntos mais estudados por pesquisadores, a finalidade é encontrar meios alternativos para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores em meio as organizações, tornando assim um indivíduo mais produtivo e engajado para realizar suas atribuições.

Visando competitividade as organizações estão buscando cada vez mais investir em tecnologias direcionadas a qualidade total. Para terem eficácia, dependem do comprometimento e empenho dos funcionários e a QVT relaciona-se com isso, já que o bem-estar dos colaboradores é essencial para o alcance das metas da organização.

A Qualidade de Vida no Trabalho segue duas abordagens diferentes, segundo a literatura, uma procura entender os efeitos evidentes que o efeito das condições de trabalho tem sobre o bem-estar do funcionário e a outra é voltada para as práticas e ações da organização em relação aos seus empregados. De acordo com Chiavenato (2015, p. 419):

No fundo, a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Durante muito tempo qualidade nas empresas estava associada a qualidade do trabalho, a produtividade. Ultimamente fala-se de qualidade de vida dos funcionários. Quando se fala sobre qualidade de vida no trabalho surgem várias ideias e conceitos do quem vem a ser essa qualidade de vida. De acordo com França (2014), do ponto de vista das pessoas, significa a percepção de bem-estar, visualizar as necessidades de cada

indivíduo além disso tem também a valorização do que significa trabalho e o cargo que o indivíduo ocupa. Ainda, de acordo com a autora França (2014, p. 168): “No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”.

Por fim, a QVT resume-se em dar uma qualidade de vida no trabalho, gerando bem-estar para o colaborador consequentemente o indivíduo passará a gerar resultados mais produtivos e eficazes para a organização, diminuindo a insatisfação do colaborador no meio organizacional.

1.7 METODOLOGIA

A seguir serão apresentadas ferramentas que serão utilizadas durante o levantamento e análise dos dados e plano de ação, expostas no decorrer do presente artigo.

1.7.1 Técnicas de pesquisa para levantamento de dados

1.7.1. 1 Entrevista Informal

Para Gil (2008) na entrevista informal é possível realizar estudos que explorem o contexto da informação, disponibilizando uma visão macro situação, seguindo uma sequência de perguntas e respostas utilizadas para coleta de dados. Neste artigo foi utilizada para realizar o levantamento de informações sobre o assunto a ser trabalhado.

1.7.1.2 *Benchmarking*

Daychoum (2018), conceitua *benchmarking* como uma técnica utilizada para acompanhar os processos e avaliar o desempenho das empresas, sejam elas concorrentes ou não, para ganhar vantagem competitiva e adotar melhores práticas administrativas através de um processo de aprendizagem. Este compõe a ação utilizada para buscar experiências e modelos de aplicabilidade do tema em outras empresas, para compor o presente artigo.

1.7.1.3 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Soares (2020) a pesquisa bibliográfica é realizada através do estudo de obras de outros autores, que busca informações em diferentes acervos científicos, tais como: textos científicos, monografias, artigos e relatórios, entre outros. Foi utilizada para fundamentar o tema do presente artigo.

1.7.1.4 Pesquisa Documental

Soares (2020) afirma que a pesquisa documental como diz o nome, é realizada através de documentos públicos ou privados, podendo ser considerada uma pesquisa mais teórica. Pode ser feita por diversas fontes de informações, compostas por documentos impressos, digitais, fotografias, filmes, vídeos, jornais e reportagens. Foi utilizada para compor assuntos sobre o tema, referindo-se à necessidade de conhecer sobre a empresa.

1.7.2 Técnicas de pesquisa para análise de dados

1.7.2.1 MATRIZ SWOT

Para Daychoum (2018) a ferramenta matriz *SWOT* é utilizada quando necessário realizar uma análise de ambiente ou cenário, para um determinado planejamento estratégico. A matriz *SWOT* busca nessa análise empresarial a concentração nos pontos fracos, reconhecimento de fraquezas, aproveitamento de oportunidades e proteção de ameaças.

Esta ferramenta permite identificar os fatores que interferem nas necessidades da empresa, proporcionando melhoria de resultados de estratégia organizacional. No presente artigo esta ferramenta foi utilizada para realizar a priorização de causas.

1.7.3 Técnicas de pesquisa para elaborar o plano de ação

1.7.3.1 5W2H

Daychoum (2018) afirma que as iniciais 5W2H, compõem sete perguntas com intuito de obter informações, que servirão como base durante um planejamento de um projeto. Para o autor, com esta ferramenta é possível levantar os dados mais importantes de um projeto sendo considerados os processos, o tempo, o custo, a necessidade e a responsabilidade durante a execução do trabalho. Esta ferramenta será utilizada para compor o plano de ação do presente artigo.

1.7.3.2 Brainstorming

Segundo Daychoum (2018) *brainstorming* ou "tempestade de ideias" é uma técnica utilizada nas empresas com um determinado grupo de pessoas. É feito quando necessário respostas rápidas para questões simples, e também ideias inovadoras para a criação de um novo produto ou serviço da empresa. Fez-se o uso da ferramenta para elaboração do plano de ação entre a equipe.

1.7.3.3 Cronograma de Gantt

Para Erdmann (2000) o gráfico de Gantt, é utilizado como ferramenta de controle nos planejamentos das organizações, o gráfico realiza a programação das atividades distribuídas aos setores da organização, a fim de gerenciar os projetos com clareza e facilidade no controle da programação.

Esta ferramenta será utilizada como proposta de controle no planejamento do plano de ação.

2. DESENVOLVIMENTO

Esta seção irá apresentar sobre a empresa que será o tema da pesquisa, ramo de atuação, contexto ao qual está inserida e apresentação do problema desafio.

2.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A Empresa Estudada Metalúrgica é uma empresa localizada em São José dos Pinhais, no Paraná, Brasil. Fundada em 1971, a empresa iniciou suas atividades com a

produção de peças usinadas para a indústria automotiva. Com o tempo, a empresa expandiu seu portfólio de serviços e produtos, passando a fornecer soluções de usinagem, soldagem e montagem para diversos setores, como agrícola, ferroviário e automotivo (EMPRESA ESTUDADA,2023).

Nos últimos anos, a Empresa Estudada Metalúrgica vem investindo em tecnologia e inovação para se tornar uma empresa cada vez mais competitiva no mercado nacional e internacional. A empresa conta com equipamentos de última geração e uma equipe altamente qualificada, composta por engenheiros, técnicos e operadores especializados em usinagem, soldagem e montagem (EMPRESA ESTUDADA,2023).

Com um forte compromisso com a qualidade, a Empresa Estudada Metalúrgica no fim desta década, alcançou sua primeira certificação ISO 9002 e posteriormente as certificações ISO 9001, IATF 16949 e ISO 14001 e tem como objetivo oferecer soluções personalizadas e de alto desempenho para seus clientes. A empresa mantém parcerias com empresas de renome no mercado, nacionais e internacionais, e está sempre em busca de novas oportunidades de negócio e expansão de mercado (EMPRESA ESTUDADA,2023).

2.2 RAMO DE ATUAÇÃO

Para realizar a pesquisa sobre a situação atual do ramo metalúrgico, foi utilizado a ferramenta *Benchmarking*, tomando como base as informações de uma empresa multinacional do ramo de fabricação e montadora de veículos. Em relação ao cenário do ano de 2022, no período pós pandemia houve um regresso na área metalúrgica em virtude da falta de componentes eletrônicos, em especial na área automotiva. O resultado da baixa produção acarretou ao sindicato encontrar meios para a manutenção dos postos de trabalho dentro das indústrias (FAGUNDES, 2023).

Já para o início do ano de 2023, a comissão de fábrica do sindicato dos metalúrgicos no setor da indústria automotiva, buscou o ajuste salarial de acordo com a convenção coletiva de trabalho, obtendo êxito nas negociações (FAGUNDES, 2023).

Considerando o cenário político problemático que o país vem enfrentando, a necessidade de planejamento estratégico se faz presente e necessária na indústria metalúrgica. Entretanto, as oportunidades da indústria metalúrgica no Brasil crescem muito com tecnologia e inovação em seus produtos ou serviços (FAGUNDES, 2023).

2.3 CONTEXTO DA EMPRESA SE ENCONTRA

O contexto em que a Empresa Estudada se encontra atualmente, é um ramo ao qual possui uma projeção de expansão em seus serviços e lucros, tornando-se um ramo que é necessário a cada dia, de profissionais mais qualificados. Em contra partida, há a alta de juros promovidos pelos bancos centrais com o intuito de reduzir a inflação. O setor como citado, tem uma projeção de expansão, mas também se encontra suscetível as oscilações do mercado externo.

2.4 SITUAÇÃO DA EMPRESA

A empresa atualmente se encontra com uma carteira de clientes diversificada e consolidada, possuindo um “completo portfólio de tecnologias e processos de corte primário (laser, oxicorte e plasma), preparação de blanks, dobra, estamparia, usinagem, solda, processos de pintura KTL, Líquida, Pó e Montagem” (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

A carteira de clientes abrange montadoras de veículos comerciais pesados, agrícolas e de construção. Atende empresas como Volvo, Renault, DAF, Iveco, Scania entre outros.

Com relação a seus colaboradores, a empresa realizou uma grande contratação de funcionários, aos quais entraram no quadro de funcionários a partir do ano de 2020, e também com o crescimento da indústria 4.0 buscou melhorias em seus sistemas e em atender o colaborador buscando a maior satisfação dos mesmos (CAROL; EMERSON, 2023).

Tendo em vista a importância de se ter um ambiente organizacional de qualidade, garantindo a satisfação de todos os colaboradores, o problema que será abordado no presente trabalho é a necessidade da empresa em adotar estratégias para avaliar a satisfação dos colaboradores com a situação atual da organização. Mediante a aplicação de um questionário onde cada colaborador se sinta seguro para responder de forma verdadeira.

Em entrevista realizada com a colaboradora Carol (RH) e o colaborador Emerson (TI), foi identificado que a empresa sempre aplica uma pesquisa de clima. Porém, apresenta algumas dificuldades na aquisição das respostas por parte dos colaboradores, pois muitos

apresentam certo receio com a privacidade e que suas respostas sejam expostas podendo acabar em alguma punição (CAROL; EMERSON, 2023).

Hoje, a empresa tem uma meta de atingir 90% de respondentes com 85% apresentando um parecer bom. Tendo em vista que a maior parte do público alvo desta pesquisa é o pessoal de chão de fábrica e que podem não ter muitas habilidades com tecnologia ou até aparelhos eletrônicos, o desafio está, também, em apresentar um plano de ação que foque diretamente na experiência dos usuários e como tornar a pesquisa mais atrativa e dinâmica para chamar atenção dos mesmos (CAROL; EMERSON, 2023).

Com base nas informações obtidas, foi utilizada a ferramenta Matriz SWOT na Figura 1 para identificar, pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Empresa Estudada. No qual possui o intuito de auxiliar e dimensionar as futuras estratégias e tomadas de decisões da organização.

Figura 1- Matriz SWOT.

Matriz Swot

FATORES INTERNOS DA EMPRESA		FATORES EXTERNOS DA EMPRESA	
FRAQUEZAS (-)		AMEAÇAS (-)	
1	O que pode ser evitado? baixa taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional, falta de premiações ou recompensas para incentivar os funcionários a responderem as pesquisas, e processos repetitivos que podem ser automatizados.	1	Alguns obstáculos que a empresa enfrenta é baixa atratividade no mercado de trabalho por ter pouca interação na indústria 4.0.
2	O que precisa ser melhorado? melhorar a experiência do usuário para os funcionários que não têm acesso à tecnologia e incentivar a participação dos funcionários na pesquisa.	2	Enquanto os concorrentes estão investindo em tecnologia e inovação para uma maior atração de candidatos e até mesmo clientes.
3	Que desvantagens existem na empresa? baixa taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional, processos repetitivos, e funcionários que têm dificuldades com o uso de tecnologia.	3	A falta de tecnologia atualmente pode atrasar alguns processos e barrar outros, por este motivo algumas funções que deverias ser mais fáceis acabam sendo um impasse.
4	Realização de pesquisas de clima organizacional bianuais com disponibilidade em várias plataformas.	4	
FORÇAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Realização de pesquisas de clima organizacional para levantar possíveis ações de melhoria e avaliação conjunta entre RH e gerentes de áreas.	1	Algumas circunstâncias que melhoram a situação é a possibilidade de investir em uma tecnologia mais assertiva para os processos da empresa.
2	Realização de várias ações com base na última pesquisa de clima organizacional.	2	Podem utilizar do fato de ser uma empresa tradicional e estável para atrair clientes e novos colaboradores.
3	Objetivo da empresa de atingir a ISO.	3	Referente ao fator da pesquisa de clima ser algo de baixo custo podem utilizar de recursos para atratividade da pesquisa.
4	Melhoria na taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional.	4	
5	Uso de metodologias como SWOT e SCRUM para planejamento estratégico e adoção da Indústria 4.0.	5	
6	Trabalho com clientes grandes e busca constante por tecnologia.	6	
7	Preocupação com a LGPD e tratativas de armazenamento e perfil de acesso.	7	

Fonte: Autores, (2023).

A empresa Empresa Estudada possui algumas fraquezas em relação à baixa taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional, falta de incentivos para a participação dos funcionários e processos repetitivos que poderiam ser automatizados.

É necessário melhorar a experiência do usuário para aqueles que não possuem acesso à tecnologia e incentivar mais a participação das pessoas nas pesquisas. As desvantagens da empresa também incluem a falta de tecnologia em alguns processos e dificuldades dos funcionários em lidar com essa tecnologia. Porém, a Empresa Estudada conta com diversas forças, como a realização de pesquisas de clima organizacional para identificar possíveis ações de melhoria, a realização de ações baseadas nos resultados dessa pesquisa, o objetivo de obter a certificação ISO, a melhoria na taxa de resposta nas pesquisas, o uso de metodologias estratégicas como SWOT para o planejamento estratégico pode auxiliar nesses objetivos. Investir em uma tecnologia mais assertiva para os processos da empresa, por ser um fator de baixo custo isso é uma vantagem para empresa.

3- ESTUDO DE CASO PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A seção irá apresentar experiências em empresas com o tema semelhante ao da empresa Empresa Estudada, através da ferramenta *Benchmarking* e apresentar a alternativas de solução

3.1 – Estudo de caso 1: Citrosuco

QUADRO 2 – Estudo de Caso 1.

Fonte	Os dados foram obtidos através de pesquisa realizada na internet, a empresa em que ocorreu a situação relatada abaixo é a Citrosuco, uma empresa que empresa brasileira e que atua no ramo de produtos alimentícios, tendo como propósito “prover alimentos originados de frutas para uma vida com energia e mais saudável”.
Qual era o problema?	A empresa identificou uma busca de sustentar a cultura organizacional através da liderança, sendo necessário esse desenvolvimento para que possa aplicar para com os colaboradores.
O que foi feito?	“Para solucionar os desafios mencionados, a Citrosuco deu início a algumas estratégias de desenvolvimento, pensadas especificamente por nível de acordo com as necessidades e cotidiano de cada pipeline.” Essas estratégias atendiam os níveis de coordenadores, supervisores industriais e supervisores e administradores agrícolas.
Como foi feito?	Foi realizado o desenvolvimento através de programas modulares, sessões de coaching e programas de imersão. E para o desenvolvimento de consciência de liderança a empresa aplicou avaliação 360°, antes e após o programa, possibilitando um feedback estruturado. Os grupos que realizaram treinamento “realizaram o Assessment Comportamental DISC, a fim de ampliarem a consciência sobre seus talentos e facilidades.”

Quando foi feito?	O treinamento foi realizado no ano de 2018, e tinha como nome Programa Transformar.
Resultados obtidos	O DHO da empresa estava durante o processo realizando um engajamento junto dos colaboradores e também a organização estava incentivando para que os gestores aplicassem as ferramentas que foram aprendidas durante o processo. Resultado por setor: “Coordenadores: Dos 30 coordenadores avaliados na 1ª e na 2ª rodada de avaliações, todos obtiveram evolução nas cinco macros competências avaliadas (Comprometimento, Coaching, Energia, Estratégia e Credibilidade). Das 63 questões avaliadas, 48 apresentaram evolução. Supervisores industriais: Todos os 53 supervisores industriais avaliados obtiveram evolução nas cinco macros competências avaliadas (Comprometimento, Coaching, Energia, Estratégia e Credibilidade). Das 63 questões avaliadas, todas apresentaram evolução nas médias gerais consolidadas.”
Observações	Através do treinamento e processo realizado na organização, foi possível identificar ao final do processo que os colaboradores obtiveram um crescimento pessoal e profissional, a também a empresa através desse treinamento realizado, pôde demonstrar aos colaboradores o quão engajados estão em investir nos colaboradores. Foi uma estratégia efetiva em buscar e desenvolver a cultura organizacional de forma clara.

Fonte: elaboração dos autores (2023).

3.2 Estudo de caso 2: Nielsen

QUADRO 3 – Estudo de Caso 2

Fonte	A pesquisa abaixo foi realizada por meio de buscas na internet e a empresa escolhida foi a Nielsen, uma empresa do ramo de análise de dados, informações e análise de audiências.
Qual era o problema?	Em questão da empresa Nielsen, o grande problema enfrentado por eles era relacionado ao Turnover , onde muitas pessoas estavam deixando seu time. “Grande parte dos associados da empresa estavam sendo perdidos por conta do alto nível de atrito que só aumentava”.
O que foi feito?	Para iniciar o plano de ação para identificar o real motivo das pessoas deixarem o time da Nielsen, partiu-se pela metodologia da People Analytics, onde foi realizada a “identificação dos indicadores-chave, focando sua ação em conflitos no trabalho. Foi então que construíram um modelo básico que medisse e pudesse prever a magnitude do cenário que estavam enfrentando”.
Como foi feito?	Utilizando seus conhecimentos com análise de dados, o pessoal da empresa responsável por identificar a razão do problema utilizou algumas variáveis de dados dos colaboradores, entre eles estavam o sexo de cada colaborador, o nível dos cargos, a idade e o deslocamento de cada um. “Ao investigar os fatores que levavam as pessoas a pedirem demissão, ao invés de gerar análises complexas, a Nielsen gerou insights sobre como reter mais colaboradores e centrou-se em dois pontos: 1º O primeiro ano é mais importante. 2º Ainda que promoções ajudem a manter os colaboradores, o melhor é fazer movimentações laterais. Após ser identificado os colaboradores que são mais prováveis de sair da empresa nos próximos seis meses, foi realizado algumas conversas com os mesmos para alinhar os pontos de melhoria.
Quando foi feito?	O trabalho foi realizado dentro da Nielsen em 2015.
Resultados obtidos	Após o bate papo com os colaboradores participantes da pesquisa e, com a identificação daqueles com maior probabilidade de deixar a empresa, o resultado se deu com 40% das pessoas transferidas para um novo cargo,

	fazendo com que a Nielsen reduzisse “pela metade seu índice de turnover com esta aplicação do People Analytics, o que lhe salvou milhões, e ainda aumentou em 80% as movimentações laterais no primeiro semestre de 2016”.
Observações	No início, a empresa iniciou o processo analisando 20 variáveis, o que passaram a ser 150 e ainda continua em melhoria. Após o sucesso desse método, a empresa conseguiu montar um programa que se chama “ <i>Golden Year</i> ”, que auxilia no acompanhamento do primeiro ano de um colaborador e, também, foi criado o programa “ <i>Ready to Rotate</i> ”, o qual um grupo fica responsável pela capacitação dos colaboradores, buscando novos desafios na própria empresa.

Fonte: elaboração dos autores (2023).

3.3 – Estudo de caso 3: Volkswagen

QUADRO 4 – Estudo de Caso 3.

Fonte	Entrevista concedida à aluna Carla Cristina Antunes do 7º período de Administração, pelo colaborador José Marcelo dos Santos- Analista de Recursos Humanos no dia 02/05/2023, nas dependências da empresa Volkswagen do Brasil.
Qual era o problema?	Tratando-se de avaliação de clima organizacional a empresa teve a iniciativa de avaliar o desempenho dos colaboradores e gestores de cada área (Estamparia, Armação, Pintura e Montagem) para verificar se atendia as expectativas de seus colaboradores e apresentar melhoras nos indicadores de satisfação desses colaboradores.
O que foi feito?	Inicialmente se desenvolveu um trabalho com os parceiros das áreas da empresa, junto com a gestão de cada área. A pesquisa seria direcionada para colaboradores ativos da empresa, qualquer que fosse a categoria, apenas não podendo estar em situações de afastamento ou perícia. Os parceiros das áreas “ <i>Business Partners</i> ”, são os responsáveis por controlar o filtro de colaboradores e acompanhamento das pesquisas.
Como foi feito?	Através da lista de colaboradores “aptos” para realizar a pesquisa, foi realizado um cadastro para cada colaborador com base nas diretrizes do sistema de governança, risco e <i>compliance</i> (GRC) da empresa. Os colaboradores recebem um login e uma senha, via e-mail pessoal, para responder a pesquisa, que é realizada de maneira anônima, pois o controle de cada área é o login gerado para os colaboradores, ou seja, os gerentes possuem um número determinado de login a serem acessados, mas eles não sabem quais são os colaboradores que responderam à pesquisa.
Quando foi feito?	A última pesquisa foi feita em outubro de 2022, é uma ferramenta implantada há bastante tempo na empresa e é realizada uma vez por ano.
Resultados obtidos	Os resultados foram apresentados pelos próprios gestores de cada área. Para temas que os indicadores apresentaram uma nota inferior a nota de corte exigida, foi necessário entender e identificar as falhas e assim começam a aplicar na prática um plano de ação, buscando a melhoria de resultados para ano seguinte.
Observações	Com essa ferramenta de pesquisa de clima organizacional a empresa pode controlar suas ações em prol ao atendimento das suas pessoas, deixando claro que a opinião de todos compõe a melhoria do ambiente.

Fonte: elaboração dos autores (2023).

3.4 – Alternativas de Solução

Diante da troca de ideias com os estudos de casos analisados, o quadro 7 apresenta as causas priorizadas.

QUADRO 5 – PROPOSTA DE ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO

FRAQUEZAS DA SWOT	ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO
Baixa taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional, falta de premiações ou recompensas para incentivar os funcionários a responderem as pesquisas, e processos repetitivos que podem ser automatizados.	Criação de um questionário que possa identificar a satisfação dos colaboradores que atinja o objetivo esperado pela empresa, para futuras melhorias.
Melhorar a experiência do usuário para os funcionários que não têm acesso à tecnologia e incentivar a participação dos funcionários na pesquisa.	
Baixa taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional, processos repetitivos, e funcionários que têm dificuldades com o uso de tecnologia.	
Realização de pesquisas de clima organizacional bianuais com disponibilidade em várias plataformas.	

Fonte: elaboração dos autores (2023).

4. PLANO DE AÇÃO

A seção apresentará o questionário desenvolvido, plano de ação com o 5W2H e Cronograma de Gantt, ao fim serão apresentados as considerações finais e o próximo nível.

4.1 – Apresentação do Questionário

O questionário proposto para a próxima pesquisa de clima organizacional da Empresa Estudada, é composto por 27 questões, entre os temas de Ambientes e condições do trabalho, Comunicação, Orientações, Identidade e confiança, Respeito e diversidade, Integração e cooperação, Oportunidades e desenvolvimento, Remuneração e benefícios e Estilos de liderança, utilizando como base as causas priorizadas (Anexo A).

Tema: Ambiente e condições do trabalho, composto por 3 perguntas. Como segundo tema do questionário temos Comunicação, que possui 4 questões que visam entender a comunicação que a empresa realiza para informar os colaboradores e manter esse relacionamento entre colaborador e empresa. Com o entendimento sobre a comunicação, seguimos para o próximo tema abordado no questionário, que é Orientações, que tem o intuito de entender como é feita a orientação para com os colaboradores em relação a metas, desempenho e recompensas, sendo composto por 3 perguntas. Outro tema abordado no questionário é sobre a Identidade e confiança, ao qual busca entender sobre como é apresentado a cultura da empresa e qual confiança ela transmite para com os colaboradores, esse tema possui 3 perguntas.

O próximo tema abordado é Respeito e diversidade, composto por 3 perguntas, e busca entender como está atualmente a diversidade na organização, com a abertura para uma resposta descritiva dos colaboradores, para que se possa dimensionar o quanto os colaboradores entendem por inclusão. O tema Integração e cooperação, aborda a relação de trabalho em equipe e também a mediação referente a conflitos, composta por 3 perguntas, ao qual 1 está aberta para resposta descritiva.

Após entrarmos nas questões que buscam dimensionar sobre a relação da empresa, abordaremos o tema Oportunidades e Desenvolvimento, sendo composto por 3 perguntas, para entender como os colaboradores percebem esse ponto. O tema Remuneração e benefícios, busca entender como o colaborador entende os benefícios e sua satisfação, composta por 2 questões.

Como tema final do questionário, temos Estilos de Liderança, para entender como o colaborador percebe os gestores ao qual é subordinado, esse tema é composto por 3 perguntas.

Com a validação do questionário com a Professora Orientadora, foi encaminhado para a Equipe de BSI realizar a programação do questionário para que possa ser respondido pelos colaboradores.

4.2 Plano de Ação: 5W2H

Com base na Matriz *SWOT*, a empresa tem uma baixa adesão nas pesquisas de clima, no Quadro 6, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, onde

as ações sugeridas são baseadas no engajamento das pesquisas para uma maior adesão dos colaboradores.

O primeiro ponto abordado no plano de ação, é a criação de premiações e incentivos para que os colaboradores respondam as pesquisas realizadas, esses incentivos devem ser ofertados para todos os colaboradores, estima-se um tempo de 30 dias para que os colaboradores possam estar respondendo. Essa busca de incentivos e premiações irá demandar de uma tecnologia, que pode ser externa ou desenvolvida pela empresa, podendo também utilizar a ferramenta da Matriz *SWOT*, esse processo irá demandar 8 horas de trabalho do RH e Gestores.

Segundo assunto do plano de ação, é a automação de processos repetitivos, com o foco de aumentar o engajamento nas pesquisas realizadas, facilitando o acesso ao site ou pelo celular, desenvolvendo acessibilidade, recomenda-se o acompanhamento pelo período de 180 dias, com o auxílio dos gestores para que ocorra a implementação das ações.

O terceiro ponto do plano de ação abaixo, se refere ao investimento em tecnologia assertiva para desenvolver os processos, porque dessa forma poderá aprimorar e criar uma experiência simples para acesso dos usuários que não são familiarizados com tecnologia. Com essa facilitação, poderão estudar a possibilidade de instalação de totens ou computadores para o preenchimento da pesquisa, a ação irá estar veiculada ao endomarketing da empresa, com uma comunicação clara e simples, podendo ser administrados conforme sugerido anteriormente, pelo período de 30 dias. O processo irá demandar uma média estimada de 20 horas para a elaboração.

A utilização de recursos para a atratividade de pesquisa, a empresa deve buscar tornar o processo eficiente, como já citado nos outros pontos do plano de ação, utilizando a ferramenta mais acessível e simples e que atenda a demanda esperada pela empresa, a indicação é que seja realizada a pesquisas a cada 6 meses (180 dias), o engajamento já mencionado anteriormente também deve ser realizado pela gestão, para que os colaboradores entendam a importância de ser respondido o questionário. O auxílio também pode ser realizado, com a gestão, liberando horários determinados durante o turno de trabalho. Essas soluções irão se desenvolver através de ações que não serão prolongadas para surgir resultados, além de que também não irá gerar custos adicionais para a empresa começar a implementar essas ações, salvo caso, a empresa queira investir nas ferramentas ou em novas tecnologias, para engajar cada vez mais.

Quadro 6- PLANO DE AÇÃO- 5W2H

Planilha 5w2h								
Nº		What	Why	Where	When	Who	How	How Much
1	Descrição inicial	O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como	Quanto?
2	Melhorar taxa de respostas nas pesquisas de clima organizacional.	Criação de premiações e recompensas para incentivar os funcionários a responder as pesquisas.	Para melhorar a empresa em relação às suas fraquezas.	Na empresa em geral	As ações devem ser realizadas o quanto antes (início da pesquisa recomendado para 01/08, com duração de 30 dias), para diminuir a baixa taxa de resposta nas pesquisas de clima organizacional e melhorar a experiência dos funcionários o mais rápido possível.	A equipe de recursos humanos	As ações podem ser implementadas por meio de premiações e recompensas para incentivar a participação dos funcionários nas pesquisas.	O investimento em tecnologia mais assertiva pode ter um custo inicial, mas a adoção de metodologias como SWOT para o planejamento estratégico e a busca constante por tecnologia podem auxiliar no controle dos custos. Que pode ser realizado no expediente de trabalho, 8hs podemos considerar horas para elaborar o plano de ação.
		Automatização de processos repetitivos.	Aumentar a participação dos funcionários nas pesquisas de clima organizacional.	Por meio de aplicativos no celular ou sites que possam ser acessados pelo celular.	Ela deve ter continuidade, após o preenchimento da primeira pesquisa (Acompanhamento sugerido: 180 dias).	Os gerentes de áreas devem trabalhar em conjunto para implementar essas ações.	Investimento em tecnologia mais assertiva para os processos da empresa e do uso de recursos para atratividade da pesquisa.	A criação de premiações e recompensas também pode ter um custo, mas pode ser vista como um investimento a longo prazo na empresa.
		Investimento em tecnologia mais assertiva para os processos da empresa.	Aprimorar a experiência do usuário para aqueles que não têm acesso à tecnologia.	Disponibilizar computadores ou tokens pela empresa para facilitar o preenchimento.	A empresa pode administrar uma data e um limite de tempo para realizar essas pesquisas (Durante os 30 dias em que o questionário estiver disponibilizado para a realização da pesquisa).	A equipe de endomarketing pode auxiliar na divulgação e incentivo.	Liberando um horário determinado para cada setor ou grupo de pessoas para responderem a pesquisa.	Dependendo da forma que a empresa irá realizar essas pesquisas ela não terá um custo extra, somente as horas de trabalho da equipe que irá desenvolver a pesquisa. Que pode ser 20hrs para elaborar a pesquisa.
		O uso de recursos para atratividade da pesquisa.	Tornar os processos mais eficientes.	Pode também ser gerado um FORMS que facilita o preenchimento.	Inicialmente é ndicado realizar a pesquisa semestralmente (180 dias), para avaliação de recursos.	O gestor geral da empresa também pode colaborar incentivando os colaboradores por meio de vídeos e comunicados.	Criando rede de incentivo para os colaboradores e informando a importância da pesquisa.	Um custo também será as horas que a empresa irá liberar os colaboradores para responderem a pesquisa. 220hrs para executar

Fonte: Elaboração dos Autores (2023).

4.3 Cronograma de Gantt

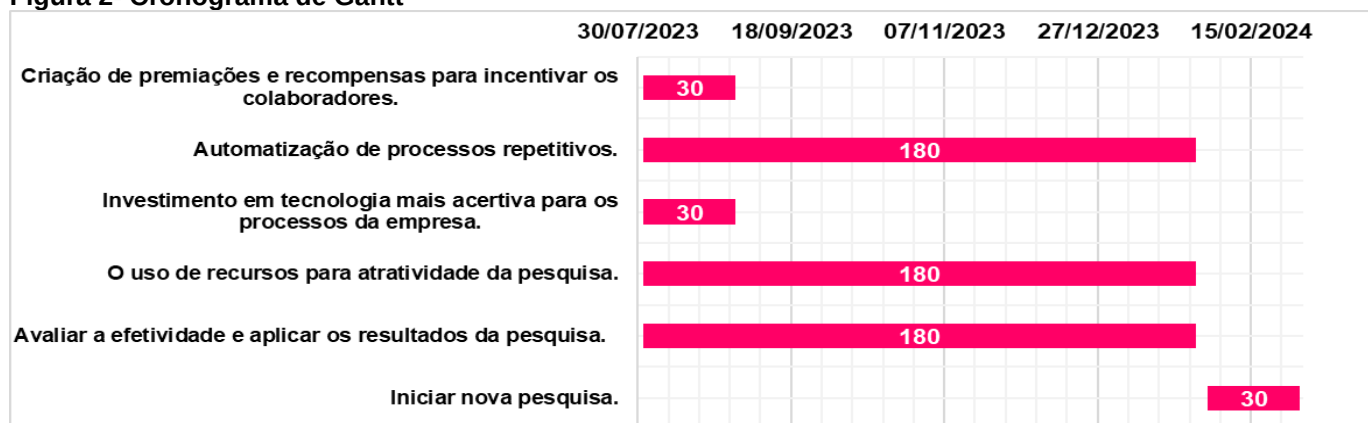
De acordo com as causas priorizadas e as ações apresentadas neste projeto, é recomendado pela equipe o uso de uma ferramenta de controle, o Cronograma de Gantt, com o intuito de iniciar as tratativas para a pesquisa de clima organizacional, monitorar o prazo, acompanhar o processo de aplicação e desenvolvimento deste recurso, torna-se possível avaliação e desempenho para aplicar práticas de melhorias em relação ao clima na empresa.

O cronograma de controle é sugerido neste contexto, para o período de seis meses. Inicialmente é necessária a busca de uma abordagem mais dinâmica, para atrair mais participações e engajamento dos colaboradores. É importante manter os recursos da pesquisa de clima organizacional sempre atualizados, esta ação colabora com o bom desempenho da atividade. Esta primeira etapa leva o prazo de trinta dias para que a pesquisa seja realizada na empresa.

Faz-se necessária a avaliação da efetividade das participações dos colaboradores logo após o encerramento das pesquisas, assim a empresa consegue mensurar o nível de participações atingido e avaliar as necessidades de melhorias. É recomendado neste contexto, para avaliar a complexidade e acompanhar a experiência do recurso, a disponibilização de uma nova pesquisa em 180 dias.

Após avaliação com a exposição de resultados, a empresa pode tornar efetivo o uso da ferramenta de pesquisa de clima organizacional e aplicar quando houver necessidade, ou manter em régua de avaliação para 365 dias. Com a utilização da ferramenta de controle a empresa irá possuir com maior efetividade o gerenciamento de participações dos colaboradores e controle da efetividade da ação durante o período de publicação das pesquisas, como demonstra Figura 2:

Figura 2- Cronograma de Gantt



Fonte: Elaboração dos Autores (2023).

#FICAADICA

Como dica para a empresa, a equipe propõe uma reflexão, que após o início de aplicação do tema do presente artigo, ocorra sempre a manutenção das ideias e respostas que foram obtidas após a aplicação do formulário. Para que se tenha demonstrado que a empresa possui interesse em satisfazer não somente o cliente externo, mas também o cliente interno.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se concluir que o estudo de caso realizado na empresa Empresa Estudada, do ramo metalúrgico, no primeiro semestre de 2023, buscou propor

uma abordagem inovadora para a aplicação de pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de aumentar a participação dos colaboradores nesse processo e fornecer embasamento para a tomada de decisões. Para atingir esse objetivo, foram definidos objetivos específicos, que incluíam levantar a situação atual e suas principais causas, buscar alternativas de solução para as causas priorizadas e elaborar um plano de ação com base na priorização identificada. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas informais e benchmarking, e a análise dos dados foi conduzida utilizando a matriz SWOT, priorizando as causas do problema. A apresentação do plano de ação foi feita com o auxílio das ferramentas 5W2H e Cronograma de Gantt, que foram utilizadas para o controle e monitoramento das atividades propostas. A equipe obteve resultados satisfatórios na formulação do questionário proposto, demonstrando que a empresa enfrenta um desafio relacionado à falta de participação dos colaboradores na pesquisa de clima.

Entretanto, com a aplicação da abordagem proposta neste artigo, conclui-se que a empresa tem a oportunidade de inovar, melhorar e monitorar a adesão dos colaboradores à pesquisa de clima. Essa abordagem possibilitará que a empresa obtenha dados mais representativos e relevantes, contribuindo para uma tomada de decisão mais embasada e direcionada à melhoria do clima organizacional. Portanto, recomenda-se à empresa Empresa Estudada que implemente as estratégias e ações propostas neste estudo de caso, visando aprimorar a participação dos colaboradores na pesquisa de clima, promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais. Além disso, sugere-se que a empresa acompanhe continuamente os resultados e avalie a eficácia das medidas adotadas, a fim de realizar ajustes e aperfeiçoamentos, garantindo a sustentabilidade e o contínuo aprimoramento do clima organizacional.

5 PRÓXIMO NÍVEL

Após a aplicação da pesquisa de clima organizacional na empresa, será exposto o próximo nível. Sendo assim, considerando todos os dados obtidos durante o processo de coleta das informações, foi possível identificar que a empresa enfrenta um problema com a falta de adesão de respostas por parte dos colaboradores, deste modo, o próximo nível para a empresa poderia estar relacionado a manter estratégias de inovação e dinâmicas que mantenham os colaboradores sempre engajados.

A empresa necessita manter-se alinhada com as respostas dos colaboradores e seus respectivos planos de ações durante todo o tempo. É necessário mostrar aos colaboradores que todas as respostas e sugestões são verdadeiramente tratadas e analisadas com prioridade para buscar possíveis melhorias, assim os mesmos terão uma evidência que o que é retratado nas respostas, realmente traz resultados. Com isso, a empresa pode manter o colaborador motivado com treinamentos para desenvolvê-lo, brindes como um agradecimento pela colaboração, tratamento único e apoio em situações necessárias. E, acima de tudo, sempre dando espaço para o colaborador expor suas opiniões e ideias.

REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção EESC – USP, v. 16, n. 2. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 29 Maio 2023.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

Carol; Emerson. **Entrevista concedida pelo coordenador de T.I. Emerson e pela assistente de RH Carol da Empresa Estudada, aos alunos do 8º período do curso de Administração da Faculdade da Indústria**, no dia 6 de abril de 2023 nas dependências da Faculdade em São José dos Pinhais.

Case de sucesso do **People Analytics na Nielsen** – disponível em: <<https://blogrh.com.br/casos-de-sucesso-people-analytics/>> Acesso em 02 de maio de 2023.

Case de sucesso Nielsen – disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/cases-de-sucesso-people-analytics>> Acesso em 02 de maio de 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Mantendo pessoas: saúde e qualidade de vida**. 4.ed. Barueri, SP: Manoele, 2015.

Crescimentum. **Case Citrosuco: como a empresa fortaleceu a cultura organizacional por meio da liderança**. disponível em: < <https://crescimentum.com.br/case-citrosuco-cultura-organizacional-lideranca> > Acesso em 30 de abr de 2023.

DAYCHOUM, M. **40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018, p.72.

DE SORDI, J. O. **Administração da Informação**: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2015.

ERDMANN, R. H. **Administração da produção**: Planejamento, programação e controle. Florianópolis: Papa Livro, 2000.

FAGUNDES, T. E. A. **Entrevista concedida pelo montador de produção e membro da CIPA da Volkswagen do Brasil, Teddy Erivelton Almeida Fagundes à aluna Carla do 7º período de Administração da Faculdade da Indústria**, no dia 5 de abril de 2023, nas dependências da empresa *Volkswagen* do Brasil.

FELTRIN, C. M. A. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – prh**: conceitos, ferramentas e procedimentos. Qualidade de vida, saúde e ergonomia.14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HENRIQUES, H. S. **Gestão da inovação e competitividade**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2018.

KAZMIER, L.J. **Princípios de gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusora, 2019.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

EMPRESA ESTUDADA. **A Empresa Estudada**. Disponível: <<https://EmpresaEstudada.com.br/a-Empresa-Estudada/>> Acesso em 04 abr. 2023.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios - Faculdade de Economia e Finanças Ibmec: Rio de Janeiro, RJ, 2017.

PIMENTEL, M. O. **Em Pauta: Manual Prático da Comunicação Organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

PINTO, J. N.; AYUB, M. B. **Fatores de influência para o engajamento no trabalho**. XX SemeAd, 2017.

POSSOLI, E. G. **Gestão da inovação e do conhecimento**. [livro eletrônico] Curitiba. Intersaberes, 2012.

PRÉVE, D.A.; MORITZO, G.; PEREIRA, F.M. **Organização, processos e tomada de decisão**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, A.B. A.; FAZION, B.C.; MEROE, S. P.G. **INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SCHUMPETER**. Caderno de Administração, v. 5, n. 11. 2011. Disponível: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>

361

SANTOS, J. M. **Entrevista concedida pelo Analista de Recursos Humanos da Volkswagen do Brasil, José Marcelo dos Santos à aluna Carla do 7º período de Administração da Faculdade da Indústria**, no dia 2 de maio de 2023, nas dependências da empresa Volkswagen do Brasil.

SILVA, E.F. **Tomada de decisão e intuição**. Curitiba. Contentus, 2020.

SOARES, K. C. D. **Pesquisa Como Princípio Educativo**. Curitiba: Contentus, 2020.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso**: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul, RS: Educs, 2013.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

ANEXO I

Questionário elaborado para a pesquisa:

362

1. Como a empresa você classifica a preocupação da empresa com a segurança e saúde dos funcionários?

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

2. A organização oferece flexibilidade de horários e local de trabalho?

Sim

Não

3. A política da empresa em relação ao ambiente de trabalho, como a iluminação, temperatura, mobiliário e equipamentos, pode ser considerada como?

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

4. Como pode ser classificado sobre os informativos, novidades e mudanças na empresa?

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

5. A política de comunicação da empresa em relação a feedback e sugestões dos funcionários, pode ser considerada como?

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

6. A empresa incentiva a comunicação transparente e aberta entre os membros da equipe?

Sim

Não

7. Essa comunicação transparente e aberta, é aplicada na prática ou isso não ocorre?

Sim

Não

8. Como você classifica o foco da organização em termos de resultados e metas a serem alcançadas?

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

9. A empresa mede o desempenho dos funcionários em relação aos objetivos definidos?

Sim

Não

Às vezes

Regularmente

10. A organização oferece incentivos e reconhecimento para aqueles que alcançam seus objetivos?

Sim

Não

11. Como a organização constrói sua identidade e cultura?

Através de transparência

Busca de feedback

Não conheço a cultura da empresa

12. De 0 a 10 qual é o nível de confiança você percebe entre os membros da equipe e a liderança da empresa?

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

13. Você percebe que a empresa se preocupa em criar um ambiente onde os funcionários sintam que são valorizados e respeitados?

Sim

Não

14. Como a empresa aborda questões de diversidade e inclusão? (aberta para resposta descritiva)

15. Você conhece quais são as políticas da empresa em relação à discriminação e assédio no ambiente de trabalho?

Sim

Não

16. A organização oferece treinamentos e oportunidades para aumentar a conscientização sobre a diversidade?

Sim, regularmente

Sim, ocasionalmente

Não oferece

17. Como a empresa incentiva a colaboração e trabalho em equipe? (aberta para resposta descritiva)

18. Como considera as políticas da empresa em relação a conflitos e desentendimentos entre membros da equipe?

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

19. A organização oferece oportunidades para o desenvolvimento de habilidades de liderança e colaboração?

Sim

Não

20. A empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para seus funcionários?

Sim

Não

21. Como a organização ajuda seus funcionários a desenvolver suas habilidades e competências?

Sim, investe em treinamentos e capacitação

Não é realizado esse auxílio para os colaboradores

22. A empresa oferece programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários?

Sim

Não

Às vezes

23. Como a empresa define a remuneração e benefícios oferecidos aos funcionários?

Por mérito

Por tempo de casa

Por nível técnico

24. A organização oferece benefícios adicionais, como seguro saúde, previdência privada ou licença maternidade/paternidade estendida?

Sim

Não

25. Como a liderança da empresa aborda questões de gestão de equipe e tomada de decisão?

Boa

Média

Ruim

26. Qual é o estilo de liderança predominante na organização?

Democrática

Liberal

Afetiva

27. Como a liderança da empresa lida com situações de conflito ou desafios?

Definição clara de processos de resolução de conflitos;

Promoção de uma cultura de diálogo aberto e respeitoso;

Ações para evitar a escalada de conflitos.