

TOMADA DE DECISÃO: SEUS ELEMENTOS E SUA IMPORTÂNCIA

Bacharelado em Administração
5º período

367

Orientadora
Profª Doutora Ana Vanali

Autores

Amanda Luiza Vitkovski
André Luiz Tozo
Carlos Eduardo de Faria
Caroline Moura Lipinski
Fernanda Cristina Pereira
Mayara da Silva Villanova
Monike Aparecida Matias de Souza
Thayna Amaral de Andrade Maciel

Resumo:

O presente projeto foi realizado para empresa Empresa estudada, o qual tem como objetivo geral um novo instrumento de PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) que vise melhorar os indicadores de participação e de satisfação da empresa que auxiliará nas melhorias internas no processo. Para alcançar esses objetivos vamos levantar a situação atual da empresa, e promover ações que aumente a participação dos colaboradores nas pesquisas aumentando o engajamento nos indicadores. Por meio da metodologia de pesquisas bibliográficas (livros e periódicos), pesquisas em conteúdo da internet, artigos, pesquisa em campo, entrevista informal, para auxiliar na identificação das possíveis causas para problemas será usado a Matriz SWOT ajudará a compreender o ambiente interno e externo, permitindo entender o cenário competitivo de um negócio auxiliando na tomada de decisão e a identificação do problema organizacional. Além da ferramenta de Diagrama de Gantt que ajudara a ilustrar o avanço das etapas do projeto e suas tarefas, o benchmarking que auxiliará na elaborada das soluções e a ferramenta 5W2H que nos dará a direção para propor o plano de ação. Dentre os principais temas pesquisados neste estudo destacamos o conceito de inovação, clima organizacional e seus elementos, tomada de decisão entre outros, que será essencial para conclusão do estudo.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Clima Organizacional. Inovação.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado da disciplina de Projeto Integrador - Tomada de Decisão do 7º Período de Administração. Sabe-se que para que as decisões organizacionais sejam tomadas com eficácia, é essencial que as empresas disponibilizem um bom sistema de comunicação, que permita a rápida circulação do conhecimento e informação, para isso ocorra deve haver um adequado suporte de tecnologia e inovação. Para entender na prática sobre o tema abordado, foi realizado um estudo de campo na empresa estudada Metalúrgica Industrial, o qual foi identificado que a empresa necessita ações que melhorem os indicadores gerados pela pesquisa de clima organizacional da empresa que auxiliará nas melhorias internas no processo. Por esse motivo o trabalho tem como principal intuito analisar os elementos da tomada de decisão e sua importância nas organizações para propor ações que visem melhorar os indicadores de pesquisa da empresa.

Para dar andamento ao desafio proposto seguiremos por alguns tópicos onde serão estudados os temas como: tomada de decisão, inovação, clima organizacional dentre outros conceitos julgados importantes para o desenvolvimento do trabalho.

O estudo foi desenvolvido em três etapas sendo a primeira uma introdução que passa por um diagnóstico da situação que se inicia com os dados da empresa, definição dos objetivos gerais e específicos bem como a metodologia a ser utilizada e a justificativa do trabalho. A segunda etapa é toda fundamentação teórica em literatura e periódicos para o estudo e a terceira fase é o desenvolvimento das etapas para as ações que melhoraram os indicadores gerados pela pesquisa de clima organizacional.

Portanto este projeto terá como desafio é apresentar é um novo instrumento de PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) que vise melhorar os indicadores de participação e de satisfação da empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

Segundo o site da empresa estudada (2023) a fábrica foi fundada em 14 de janeiro 1971 no centro de São José dos Pinhais, com a fabricação de cofres de segurança. Três anos depois, em uma nova sede, inicia a produção de peças metálicas, conjuntos montados e soldados, bem como a prestação de serviços de caldeiraria leve conforme figura 1.

Em 1975 é estabelecida a parceria como a empresa New Holland, fornecendo estampados leves, arruelas para colheitadeiras, suportes, entre outros. A segunda parceria foi feita com a CNH, com a produção de tanques de combustíveis que amplia sua gama de produtos fornecidos para a New Holland. No mesmo ano, a Empresa estudada insere em sua carteira produtos para a construção civil, com carrinhos de mão e baldes, além da prestação de serviços de tratamento térmico, a cementação. (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Em 1979 a empresa incorpora em sua carteira o mercado de pesados, fornecendo e desenvolvendo peças para ônibus e caminhões da empresa Volvo do Brasil. (EMPRESA ESTUDADA, 2023)

No próximo ano, se firmou ainda mais na fabricação de componentes para o ramo automotivo pesado e deu início a produção de componentes ferroviários, se tornando então, referência na conformação de materiais e estruturas. Logo na sequência começa a fornecer peças para o chassi da Mercedes e Scania e inicia o desenvolvimento de conjuntos de médio e grande porte: rebitados, montados e soldados. (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Já em 2000 a Empresa estudada consolidou fornecedores de peças para montadoras do setor agrícola como John Deere e AGCO que fortaleceram muito a marca da empresa no mercado e em 2010 recebeu a missão de fornecer para a Caterpillar e novos desafios e perspectivas continuaram em 2013 quando conquista a parceria com a DAF. (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Atualmente a Empresa estudada segue buscando novos clientes e consolidando parcerias com muito compromisso, experiência e dedicação. Possui um amplo parque industrial com completo portfólio de tecnológicas para atender as mais exigentes montadoras de veículos pesados, agrícolas e de construção, tendo como seus principais clientes a Mercedes-Benz, Scania, Volvo, Metalsa, John Deere, Caterpillar, DAF, CNH Industrial, Horsch, Iveco, AAM, Renault, Man, Maxion, AGCO e Landini. (EMPRESA ESTUDADA, 2023)

Os principais produtos são a produção de peças e conjuntos montados e possui variados equipamentos a laser modernos e tecnológicos, garantindo a qualidade e a competitividade, além de rebitagem manual e robotizada que proporciona qualidade e garante a ergonomia dos colaboradores.

Também existe várias dobradeiras CNC para operações manuais e robotizadas que atua com alta qualidade reduzindo o tempo do ciclo. Com isso, é referência em estamparia

que conta com as mais modernas prensas mecânicas e hidráulicas de até 1000 toneladas. Planificação, que é um processo que melhora a qualidade dimensional e reduz a tensão original do corte. Solda, que possui um laboratório de suporte e máquinas eletrônica. Ferramentaria, que conta com softwares de alta tecnologia e faz toda a simulação do processo a fim de reduzir custos e desenvolver usinagens complexas. (EMPRESA ESTUDADA, 2023)

Ainda segundo o site da Empresa estudada (2023), o negócio tem como missão é desenvolver soluções competitivas e eficientes produzindo peças e conjuntos metálicos, promovendo de modo sustentável a satisfação dos clientes, investidores e servindo de orgulho aos seus colaboradores.

Sua visão é ser referência no mercado de atuação por sua credibilidade, qualidade e pontualidade, gerando segurança no fornecimento de produtos e soluções ao cliente.

Baseia-se nos seguintes valores:

- ✓ Respeito; capacidade de desenvolver relacionamentos sólidos e duradouros entre colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade. Comportamento ético em nossos relacionamentos.
- ✓ Empreendedorismo; capacidade de transformar dificuldades em desafios e oportunidades. Criar ideias e agir de forma rápida para atender as demandas dos clientes.
- ✓ Compromisso; acreditar na grandeza da empresa, que através de suas estratégias, conquista e mantém clientes reconhecidos globalmente.
- ✓ Manter a solidez econômica, como meio de ser longínquo e sustentável para atender a todos os interessados no negócio.

2.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Em uma era globalizada onde o mercado está em constante transformação, estar atento às mudanças torna-se essencial para se antecipar os possíveis obstáculos que possam surgir no caminho e então buscar maneiras de lidar com esses desafios aproveitando as oportunidades. Buscando estratégias que possam auxiliar nas mudanças dos novos cenários, pois sabe-se que todas as variáveis que surgem podem impactar na organização, desta maneira é importante realizar a análise de cenários de uma forma constante e fazer uso de ferramentas adequadas para o seu negócio, mantendo-se assim sua competitividade.

Sabemos da constante necessidade em mostrar algo original, aperfeiçoado ou exclusivo ao mercado, mostra o nível de competitividade em que as empresas estão agindo. Aquilo que era ótimo ontem, hoje já é questionado e possivelmente não se sustentará amanhã. Considerando isso, a gestão da inovação, tomada de decisão vem ganhando forças nos cenários competitivos junto a gestão estratégica organizacional, pois essas modalidades vêm se destacando como diferencial quando são gerenciadas de maneira eficaz. O objetivo desse trabalho é justamente focar nesses conceitos para melhor o clima organizacional da empresa buscando melhor continuamente nos seus processos de forma inovadora.

2.4 PROBLEMA ORGANIZACIONAL

A empresa estudada está inserida no mercado desde 1971 e durante os anos que passaram ela entende o quanto é importante estar se aperfeiçoando em seus processos e se comprometendo com a melhoria contínua, buscando identificar e transferir as melhores práticas em gestão e tecnologia em suas estratégias para o atendimento aos seus objetivos e metas.

No dia 06 de abril de 2023, os alunos das turmas de Bacharelado em Administração e Sistemas da Informação se reuniram na Faculdade da Indústria de São José dos Pinhais, junto com os representantes da empresa estudada, Sra. Caroline do setor de Recursos Humanos e o Sr. Emerson do setor de Tecnologia da Informação, onde foi apresentado a empresa; história, missão, visão, valores, seus *stakeholders*, principais produtos e os pontos que acreditam que a empresa pode estar melhorando continuamente.

Um desses pontos foi com relação ao clima organizacional segundo a empresa é realizado uma pesquisa que visa a melhoria nas condições de trabalho, aplicada anualmente onde teve início em 2012 e no ano de 2016 tornou-se bienal, de modo em que é mantida até o presente momento.

Considerando dados históricos apresentados, a pesquisa era executada através da plataforma *Microsoft Office*, o *Google Forms*, disponibilizada no *WhatsApp* e e-mail de seus colaboradores pelo período de 10 dias para a coleta das respostas, a pesquisa era respondida anonimamente para preservar as opiniões dos usuários.

Normalmente baseia-se em 32 questões abordando os temas: estrutura empresarial, remuneração, benefícios, liderança e clima organizacional, 90% das perguntas são

objetivas e 10% discursivas. Os dados são compilados e apresentados para todos os colaboradores, e aos respectivos líderes, gestores e gerentes de cada setor para a analisar os dados e propor ações de melhoria.

No entanto, o percentual de colaboradores que não respondem a pesquisa é significativo, os mesmos relatam alguns motivos; como por exemplo a desconfiança que possuem na plataforma por não assegurar o anonimato, comprometendo-os na empresa, casos de colaboradores que esquecem de responder, outros que optam em não responder devido a empresa não disponibilizar tempo na hora do expediente para isso, solicitando que respondam no término do expediente e também pela usabilidade e acessibilidade do usuário para a plataforma, devido a característica do público alvo, que não possui uma interface recorrente com aparelhos ou sistemas tecnológicos.

Todos estes pontos contribuem para o impedimento de novas estratégias de melhoria dentro fábrica, uma vez que há uma porcentagem considerável de não respondentes da pesquisa. Conforme as estimativas apresentadas em reunião pela empresa, em 2019 e 2021 o número de respondentes e nem o grau de satisfação dos colaboradores atingiram o objetivo real esperado, o que interfere nas melhorias inovadoras que a organização está disposta a implantar para atender os requisitos que a norma (ISO9001, ISO9002, IATF 16949 e ISO14001) exige para manutenção das certificações. Em 2023 será aplicado nova pesquisa referente ao clima organizacional em colaboradores e com o auxílio desse estudo a organização pretende aumentar os resultados da pesquisa. Com base nas informações e necessidades de melhorias o clima organizacional da empresa entendeu-se que o objetivo de pesquisa do projeto analisar os elementos da tomada de decisão e sua importância nas organizações para propor ações que visem melhorar os indicadores de pesquisa da empresa.

2.5 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral a ser apresentado é um novo instrumento de PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) que vise melhorar os indicadores de participação e de satisfação da empresa.

2.5.1 Objetivo Específico

- ✓ Levantar como está a situação atual da Empresa estudada Metalúrgica Industrial LTDA com relação as pesquisas anteriores aplicadas;
- ✓ Buscar alternativas de solução;
- ✓ Propor um plano de ação para realização de pesquisa de clima organizacional.

2.6 JUSTIFCATIVA

A gestão de clima organizacional é algo inter-relacionado ao processo de cognição e emoções dos funcionários quando o assunto é a organização. O assunto envolve o desenvolvimento de ações investigativas, resultando em um diagnóstico de clima para que haja melhorias no ambiente. Sabe-se que o colaborador satisfeito com seu trabalho, ele desempenha suas atividades com mais qualidade e dedicação, refletindo diretamente nos resultados.

O clima positivo na organização é um elemento que toma grande proporção e traz múltiplos benefícios, não só para a empresa, mas também para os colaboradores. E com os avanços tecnológicos pode-se dizer que muitas estratégias estão sendo implantadas com foco no tema estudado.

Com a implantação das ações de melhoria no clima organizacional da Empresa estudada, os índices nos indicadores da participação dos colaboradores nas pesquisas devem aumentar, e consequentemente contribuirá para empresa melhorar seus processos e até mesmo potencializar as receitas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico, será conceituado alguns temas julgados importantes para elaboração e conclusão do estudo.

3.1 INOVAÇÃO

3.1.1 O que é inovação

Segundo os autores Mattos e Guimarães (2005) inovação é algo complicado para definir, pois não é apenas criar um produto ou processo melhor, ela pode ser uma troca de matéria-prima por outro produto com valor mais acessível em um artefato já existente no

mercado, ou uma forma mais eficaz para comercializar ou entregar um determinado produto ou serviço.

Para os autores Carstens e Fonseca (2019) inovação não é trazer algo criado desde o início ao mercado, na maior parte dos casos é trabalhada em cima de uma ideia já criada, porém melhorada ou ajustada em novo processo ou uso, inovações costumam ocorrer a partir de um produto ou processo conhecido e que vai se aperfeiçoando.

3.1.2 Classificação

Para Henriques (2019) existe quatro tipos de inovação sendo eles:

- ✓ Inovação de produtos: Um novo produto ou um aperfeiçoamento do bem ou serviço onde é preservado seus atributos e suas serventias técnicas.
- ✓ Inovação no processo: Um novo processo ou um aperfeiçoamento que pode ocorrer mudanças visíveis para produção.
- ✓ Inovação de *Marketing*: Quando ocorre melhorias no produto no quesito design, embalagem, valores entre outros. O consumidor é considerado peça fundamental para o setor definir a melhor estratégia a ser seguida.
- ✓ Inovação Organizacional: Quando após implementado melhorias no processo o resultado almejado impacta diretamente nos custos e satisfação dos colaboradores.

Para Possolli (2012) existem várias maneiras para classificar as inovações sendo:

- ✓ Inovação de produto: Engloba modificações no produto que possam melhorar a sua utilização.
- ✓ Inovação de processo: Mudança no processo que possa facilitar na sua produção não causando, obrigatoriamente, uma modificação no produto.
- ✓ Inovação de *marketing*: É responsável por implementar novos métodos para o marketing dentro das empresas como por exemplo a aparência das embalagens, promoções, valores entre outros.
- ✓ Inovação organizacional: Implementação de ações organizacionais ainda não aplicável dentro da organização trazendo reduções significativas nos custos e matéria prima.

3.1.3 Como criar

De acordo com Schumpeter (1988) a inovação pode ocorrer sem conexão com a invenção que, por sua vez, é a descoberta e desenvolvimento de algo novo. Em suma, Schumpeter (1988) aponta uma nova solução como invenção e uma nova solução viável como uma inovação.

375

3.1.4 Mitos

Birkinshaw, Bouquet e Barsoux (2011) analisando os mitos relacionados à inovação fazem interessantes observações que apresentamos a seguir:

- ✓ Mito: Inovação surge como um ímpeto de genialidade e, para isso, é importante ser gênio ou ter gênios em sua empresa. Falso! A cada dia fica mais evidente que a inovação é muito mais um processo, capaz de ser estimulado e fomentado, do que um lampejo momentâneo de ideias.
- ✓ Mito: Inovação só se consegue se você tiver uma equipe de funcionários talentosos, formados nas melhores universidades do mundo, detentores de titulações acadêmicas, que dominem vários idiomas. Falso! Ainda que essas qualidades sejam importantes em uma equipe e que a presença destas pessoas aumente sua chance de desenvolver ideias inovadoras, a questão aqui é que isso não é condição fundamental ou absolutamente necessária. Empresas nas quais a cultura da inovação permeia seus processos e suas decisões podem desenvolver ideias inovadoras a partir de uma equipe coesa, bem treinada, que trabalha unida e que apresenta talentos somados.
- ✓ Mito: O momento eureka é o súbito lampejo da intuição. Falso! Inovação é muito menos inspiração e muito mais suor e trabalho. A maioria dos esforços de inovação não falha por falta de ideias brilhantes, mas por causa da falta de pensamento e cuidado com o *follow-up*.
- ✓ Mito: Inovação deve ser centralizada no departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Falso! Certamente, os funcionários de P&D têm muito a contribuir com a inovação. Entretanto, ela deve ser responsabilidade de todos os setores. E tem mais: não somente de dentro das empresas, mas de fora também. Clientes e outros colaboradores (outras empresas, universidades, centros de pesquisas autônomos) podem e devem participar do processo de criação, aperfeiçoamento e operacionalização de novas ideias, a chamada “inovação aberta”.

- ✓ Mito: Inovação aberta é o caminho. Verdade parcial! É um dos caminhos. Encontrar o equilíbrio entre a inovação aberta e a inovação interna, tradicional, é um desafio. Os benefícios são inquestionáveis, mas os custos também são consideráveis, incluindo as relações complexas envolvendo a propriedade intelectual, a falta de confiança existente em ambos os lados e os custos operacionais envolvidos na construção de uma cultura voltada à inovação aberta.
- ✓ Mito: Pessoas inovam por dinheiro e sempre será necessário remunerar muito bem uma boa ideia. Verdade parcial! A motivação de empreendedores e inovadores muitas vezes transcende o financeiro. Estratégias de reconhecimento pessoal e em grupo e o oferecimento de estrutura e incentivos ao desenvolvimento dos projetos também devem ser considerados porque são significativas para os atores da inovação.
- ✓ Mito: Inovação deve vir de “baixo pra cima”, dentro da organização. Verdade parcial! Apesar disso, essa iniciativa não pode ser a regra. Executivos podem estar distantes da realidade do dia a dia do mercado e do cliente ou com o tempo tomado pelas decisões estratégicas da empresa. Entretanto, nenhuma ideia inovadora seguirá para a frente sem que a alta cúpula esteja envolvida e engajada. Assim, o processo precisa ser uma estrada de mão dupla, ou seja, tráfego de “baixo para cima” e de “cima para baixo”.

3.1.5 Fechada / aberta

Inovação aberta surge a partir das práticas e pesquisas da indústria de alta tecnologia nos Estados Unidos da América e no Japão. Conforme o mundo entrou no século da “Sociedade do Conhecimento” (DRUCKER, 1993), utilizar ideias e conhecimentos de dentro para fora dos limites da empresa tornou-se mais importante do que nunca.

Chesbrough (2003) definiu como "o uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente".

Consequentemente, podemos concluir que a inovação aberta deveria ser conceituada como um processo de inovação distribuída que envolve propositalmente os fluxos da gestão de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais. Também vinculamos essa definição aos principais tipos de inovação aberta, denominadas de fora para dentro (*outside-in* ou *inbound*), de dentro para fora (*inside-out* ou *outbound*).

3.1.6 Processo decisório

“Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.” E cabe ao tomador de decisão “reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 446).

Segundo Chiavenato (2004), tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade.

3.1.7 Métrica /Indicador

Chiavenato (2010) define que indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo, em um conjunto homogêneo e integrado, priorizando os aspectos relevantes. Além do mais, os indicadores surgem através do planejamento estratégico que busca definir o que, como e quando medir, ou seja, servem como mecanismo de medição para alcance de metas e objetivos, devem ser muito bem escolhidos para atender as necessidades da empresa e estar devidamente focados no cliente interno e externo.

Na visão de Magalhães (2004), um bom indicador deve conter as seguintes propriedades e elementos conforme quadro 1.

QUADRO 1: ELEMENTOS DE UM BOM INDICADOR

PROPRIEDADE	ELEMENTOS
Relevância para formulação de políticas	Representatividade
	Simplicidade
	Sensibilidade a mudanças
	Possibilidade de comparações em nível internacional
	Escopo abrangente
Adequação à análise	Disponibilidade de valores de referência
	Fundamentação científica
	Base em padrões internacionais e consenso a sua validade
Mensurabilidade	Aplicação em modelos econômicos, de previsão e em sistemas de informação
	Viabilidade em termos de tempo e recursos
	Documentação adequada
	Atualização periódica

FONTE: BRASIL (2012, p.18)

3.1.8 Dados / Informações / Conhecimento

Para Bellinger (1996), dados são eventos, que não possuem sentido, todos fora de contexto.

Contudo, para O'Brien (2009, p. 12), “dados são fatos ou observações cruas, normalmente sobre fenômenos físicos ou transações de negócios”.

Para Drucker (1992) informações são dados com propósito, que após serem coletados, são organizados e atribuídos um significado em um contexto.

Segundo O'Brien (2009, p. 13), “podemos definir informação como dados que foram convertidos em um contexto significativo e útil para os usuários finais específicos”.

Segundo Freire (2006, p. 19), o “conhecimento emerge apenas através da invenção e reinvenção, através de um questionamento inquieto, impaciente, continuado e esperançoso de homens no mundo, com o mundo e entre si”.

Já para Davenport (1998) é a informação preciosa da mente, aliada com a experiência vivida e o contexto do momento, somando com a interpretação e a reflexão da situação.

3.1.9 Inovação corporativa

A definição "para Schumpeter, a inovação é resultado da busca constante de lucros extraordinários, mediante obtenção de vantagens competitivas entre os agentes, que procuram diferenciar-se uns dos outros nas mais variadas dimensões do processo competitivo"(SIMIONI; HOFF; BINOTTO,2015, p. 251).

Definição essa que se relaciona com a de Drucker "Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza". (DRUCKER, 1985, p. 23)

3.2 TOMADA DE DECISÃO (TEMPO HÁBIL/ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS)

Andrade (2010) destaca a tomada de decisão como um processo contínuo que percorre todas as atividades organizacionais. Em qualquer organização, todo praticante é um tomador de decisão. Ele ainda relata que a tomada de decisão envolve uma escolha entre duas ou mais opções com o objetivo de se alcançar uma solução para um

determinado problema, e para complementar o conceito ele ainda diz que a não linearidade do processo indica que as situações de tomada de decisão são influenciadas por contingências internas e externas. Andrade (2010) define que existe dois tipos de decisão:

- ✓ Programadas: são repetitivas e rotineiras, já existe um processo estabelecido que orienta a tomada de decisão.
- ✓ Não programadas: decisões novas, desestruturadas e têm consequências incomuns.

Na figura 5, será destacado os níveis decisórios, que são eles: estratégico, tático e operacional.

FIGURA 5 TOMADA DE DECISAO.



FONTE: ADAPTADO DE CHIAVENATO (2003 E 2007)

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2004b, p. 164) “a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas e outras”.

Para Maximiano (2005), cultura é um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração

interna. Com isso, os funcionários agem conforme as normas determinadas pela cultura, ensinando aos novos integrantes a se adaptar a essas regras.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

380

Para Maximiano (2009), Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

3.5 MOTIVAÇÃO / ENGAJAMENTO

Segundo Chiavenato (2003), o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.

“A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo a atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada” (SOTO, 2002, p.118).

3.6 COMUNICAÇÃO

Segundo, Bueno (2001, p.55) "a nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam a uma outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas também com o incremento da massa crítica".

De acordo com Chiavenato (2004c), ao existir uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, facilmente é construído um espírito de interajuda, que facilita a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos.

3.7 QVT

Prestes Rosas (1998), declara que a qualidade de vida é uma busca constante pela melhoria do fluxo de trabalho, não apenas para incorporar novas tecnologias, mas também para explorar plenamente o potencial de indivíduos e equipes. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da empresa.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio Marchi na década de 90 conceitua que a qualidade de vida é saúde, abrangendo desde a saúde física, cultural e espiritual até a saúde ocupacional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas devem investir nas pessoas se quiserem ser as melhores do mercado. Portanto, a qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional. (MARCHI, 1999).

3.8 TECNOLOGIA

Kenski (2012, p. 22-23), “o conceito de tecnologias engloba a totalidade de coisas que a engenhosidade do cérebro humano conseguiu criar em todas com suas formas de uso e aplicações”.

Para Longo (1984), a tecnologia é a junção dos conhecimentos científicos com os adquiridos através de experiência e observação, com o intuito de produzir e comercializar serviços e bens.

4. METODOLOGIA

Serão utilizadas como metodologia pesquisas bibliográficas (livros e periódicos), pesquisas em conteúdo da internet e artigos para obtenção de informações sobre o conceito inovação, clima organizacional, tomada de decisão, cultura organizacional, comunicação entre outros conceitos, por fim uma entrevista informal com a gerência de RH realizada no dia 06 de abril de 2023, o qual “é geralmente utilizada em estudos exploratórios, a fim de possibilitar ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado de temática que está sendo investigada” (PÁDUA, 2018, p. 58).

Para auxiliar na identificação das possíveis causas dos problemas será usado a Matriz SWOT para compreender o ambiente interno e externo, permitindo entender o cenário competitivo de um negócio auxiliando na tomada de decisão e na identificação do problema organizacional. Além da ferramenta de Diagrama de Gantt que ajudará a ilustrar

o avanço das etapas do projeto e suas tarefas, o *benchmarking* que auxiliará na elaboração das soluções e a ferramenta 5W2H que nos dará a direção para propor o plano de ação.

Segundo os autores Pontes e Albertin (2017, p. 176) o conceito de *benchmarking* pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático de avaliação para aquelas empresas reconhecidas como líderes da indústria, que determina os processos de negócio e trabalho com as melhores práticas, dessa forma elas estabelecem metas de desempenho racionais”. O *benchmarking* é usado para melhorar o desempenho e comparar seu processo com os concorrentes, onde é analisada as práticas usadas em outras empresas e examinada como a mesma pode ser executada na empresa em questão, e assim conduzir um desempenho superior ao esperado.

Para os autores Seleme e Stadler (2012, p. 44), a ferramenta 5W2H é composta por “perguntas, em inglês, que começam com as letras W e H. Monta-se um quadro e ao lado dessas perguntas se encontra o significado de cada uma delas”. Essas perguntas têm como finalidade esclarecer problemas dentro da empresa, e assim montar um plano de ação qualificado para resolvê-los. no quadro 2, é possível entender como deve ser montado

QUADRO 2 - MODELO CONCEITUAL 5W2H

pergunta	significado	pergunta instigadora	direcionador
What?	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Who?	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
How?	Como?	Como será feito?	O método
How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

FONTE: SELEME E STADLER (2012, p. 44)

Segundo Teruchkin (2003, p. 38), “a análise SWOT, por meio de um inventário das forças e das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação entre elas, busca verificar a competitividade da empresa”.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), a função da análise SWOT, também conhecida como matriz SWOT é realizar uma comparação entre as oportunidades e

ameaças, externas e internas da organização. Essa ferramenta é uma das mais utilizadas na gestão estratégica, isso porque, se utilizada da maneira correta pode trazer um indicador de situação real da organização conforme figura 6.

383

FIGURA 6 - MATRIZ SWOT

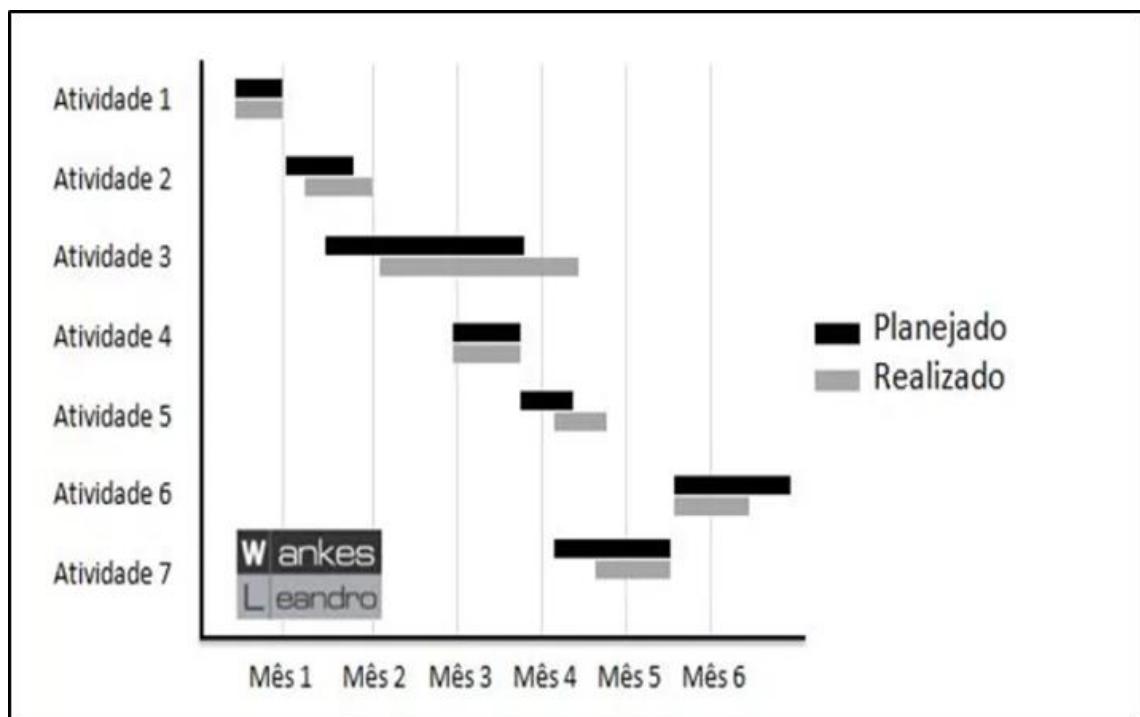


FONTE: GOOGLE IMAGENS (2023)

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), o gráfico de *Gantt* é o método de programação mais comumente utilizado, no qual o tempo é representado por uma barra no gráfico, podendo ser demarcado os momentos de início e fim de atividades como também o seu progresso real e o grau de acabamento.

Segundo Erdmann (2000), se trata de um gráfico ao qual se fará a distribuição de trabalhos programados com a intenção de elucidar as operações facilitando a programação e o controle da carga de trabalho. Na figura 7, é possível visualizar, como o gráfico funciona.

FIGURA 7 – DIAGRAMA DE GANTT



FONTE: LEANDRO (2017)

5. DESENVOLVIMENTO

Nessa estação será apresentada as propostas de plano de ação que auxiliará nas estratégias no que diz respeito ao clima organizacional da empresa.

5.1 BENCHMARKING

5.1.1 Estudo de caso 1: Grupo TLOG Transportes

Foi realizado entrevista informal com Sr. Leonardo do Rocio Donadello, coordenador financeiro da empresa TLOG em 2023 referente a pesquisa de clima organizacional em sua área o qual pode-se elaborar o quadro 3 que apresenta informações para o estudo de caso.

QUADRO 3 – ESTUDO DE CASO 1.

Fonte	Leonardo do Rocio Donadello - Coordenador financeiro
Qual era o problema?	Falta de comunicação entre colaboradores e gestores, falta de <i>feedbacks</i> para melhoria interna.
O que foi feito?	Através dos resultados das pesquisas, o setor de DHO - Desenvolvimento Humano Organizacional, após aprovação da diretoria, buscou treinamentos em empresas parceiras para capacitação dos gestores da empresa no que diz respeito à comunicado com suas equipes.
Como foi feito?	O DHO buscou um treinamento em parceira com o sindicato Setcepar, onde o tema foi “Feedback: Ferramenta para Liderança”. Nele foi possível compreender as ferramentas e técnicas para melhores <i>feedbacks</i> a equipes.
Quando foi feito?	Todos os gestores realizaram o treinamento em agosto/2022.
Resultados obtidos	Por ser um tema que sempre está em pauta na empresa, como resultado obteve um maior engajamento e uma proximidade maior com as equipes. Em cada conversa com os colaboradores é possível aprender e alinhar as expectativas de ambas as partes, sendo um assunto colocado sempre em prática se tornando parte da cultura da organização.

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2023).

5.1.2 Estudo de caso 2: Grupo Educacional Bom Jesus

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Grupo Educacional Bom Jesus, com a participação da Analista de atendimento sênior, Vanessa Guimarães. O problema mencionado é a falta de autonomia dos colaboradores da central de atendimento, consequentemente gerando sobrecarga de chamados dos clientes em abertos sem solução.

Para resolução deste problema, foi elaborado uma plataforma via *Google Sites*, que possibilita uma rápida pesquisa. Conforme quadro 4 do estudo de caso 2:

QUADRO 4 – ESTUDO DE CASO 2

Fonte	Vanessa Guimarães Analista de Atendimento Sênior Grupo Educacional Bom Jesus
Qual era o problema?	Colaboradores do setor Central de Relacionamento (0800), sentiam-se sobrecarregados com a quantidade de informações pulverizadas em todos os meios de comunicação (<i>e-mail</i> , <i>chat</i> , planilhas, <i>site</i> , <i>intranet</i> e outros), pois para a realização do seu atendimento telefônico é necessário agilidade e conhecimento de todas as informações do Grupo e para isso, sempre recorriam ao analista com perguntas, pois não dispunham dessas informações.
O que foi feito?	Através de uma análise criteriosa de acompanhamento do atendimento, identificando as dores dos atendentes através de <i>feedbacks</i> mensais e a descentralização de informação pelo analista. Foi desenvolvido uma plataforma via <i>Google Sites</i> de modo que as informações ficassem acessíveis.
Como foi feito?	Foi criado através da ferramenta <i>Google Sites</i> uma plataforma que contempla informações que, podem através de um filtro, serem localizadas inserindo a dúvida do cliente, como: valores, o que contempla em cada unidade, os diferenciais, a localização e agendamento para conhecer a estrutura física das unidades, junto da proposta pedagógica.

Quando foi feito?	O projeto teve seu início em maio/2021 e encontra-se em execução, pois as informações mudam constantemente.
Resultados obtidos	A centralização das informações em um local de fácil acesso pelos seus colaboradores, aumento da autonomia e autoconfiança, junto com a rapidez de atendimento, gerando satisfação tanto nos colaboradores quanto nos clientes.

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2023).

386

5.1.3 Estudo de caso 3: Mills Locação, Serviços e Logística S.A

Foi realizado um estudo *benchmarking* na empresa Mills Locação, Serviços e Logística S.A, pois, ela vinha apresentando problemas de comunicação com seus funcionários, gerando insatisfação por parte dos mesmos, dessa forma foi realizada uma pesquisa organizacional, buscando os problemas sentidos e formas de os resolver, este, mostrado no quadro 5.

QUADRO 5 – ESTUDO DE CASO 3

Fonte	Naiane Bezerra Pontes Gerente de filial Mills Locação, Serviços e Logística S. A
Qual era o problema?	Funcionários estavam insatisfeitos com o então atual plano de saúde da organização.
O que foi feito?	Uma análise realizada por uma pesquisa de clima dos funcionários, abordando sobre o plano de saúde, buscando todas as suas satisfações e insatisfações atuais.
Como foi feito?	Realizada através do site GPTW Brasil, inserindo perguntas gerais em um formulário, abordando sobre o clima da organização, mas dando um enfoque especial, no tema do plano de saúde.
Quando foi feito?	Dezembro de 2022.
Resultados obtidos	Foi possível mensurar a insatisfação dos colaboradores, através dos gráficos obtidos em cada área da empresa, prezando sempre ao sigilo dos envolvidos. Desse modo, obtiveram todas as informações que levavam a insatisfação dos funcionários, como o preço alto da coparticipação, a baixa cobertura de procedimentos e pouca aceitação em clínicas e hospitais para consultas, junto da enorme carência para começar a usar o plano após a sua adesão. Assim, a empresa conseguiu perceber todos os problemas que isso gerava e pôde elaborar a troca desse plano.
Observações	Anualmente, a empresa também define os “guardiões do clima” que são colaboradores, das áreas: comercial, administrativo e área técnica. Cada área só pode eleger 1 colaborador e esse colaborador, irá repassar problemas identificados em seus devidos setores, para a alta direção. Dessa forma, eles são outro recurso, que auxiliam a pesquisa organizacional.

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2023).

5.1.3 Estudo de caso 4: Faurecia Automotiva do Brasil

Foi realizado uma entrevista informal com a colaboradora Bruna Leitte, responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa Faurecia Automotiva do Brasil, localizada em São José dos Pinhais, referente a pesquisa que foi realizada em novembro de 2022 para a

solução de problemas com a qualidade e diversidade do cardápio da empresa terceirizada Sodexo Alimentação. Para a solução, foi realizado uma pesquisa onde todos os colaboradores da empresa deram suas opiniões. A pesquisa foi satisfatória e o problema foi resolvido, como apresentado no quadro 6.

QUADRO 6 – ESTUDO DE CASO 4

Fonte	Colaboradora: Bruna Leitte Setor: Recursos Humanos Empresa: Faurecia Automotiva do Brasil
Qual era o problema?	Insatisfação dos colaboradores com a qualidade e opções das refeições
O que foi feito?	Foi realizada uma pesquisa de satisfação com todos os colaboradores para identificar o desempenho da empresa terceirizada responsável pela preparação dos alimentos
Como foi feito?	O setor de Recursos Humanos elaborou um plano de alimentação para que houvesse mais opções de carnes, saladas, sucos e frutas no cardápio conforme o resultado da pesquisa
Quando foi feito?	A pesquisa foi realizada em novembro de 2022.
Resultados obtidos	O resultado da pesquisa foi a diversidade implantada pela empresa na preparação das refeições, todos os dias têm diferentes opções de carnes, sucos, sobremesas e saladas
Observações	Semanalmente está sendo enviado um cardápio para que os colaboradores possam acompanhar as próximas refeições, existem as opções de reservar um prato especial até 2 vezes na semana ou escolher uma opção <i>light</i> todos os dias.

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2023).

5.2 MATRIZ SWOT

Após a entrevista realizada no dia 06 de abril de 2023 foi possível fazer o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e as possíveis ameaças na Empresa estudada Metalúrgica Industrial o qual está representado na figura 8 que auxiliará nas futuras tomadas de decisões estratégicas.

FIGURA 8 - MATRIZ SWOT: EMPRESA ESTUDADA

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
FATORES POSITIVOS	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> > Flexibilidade e Inovação > Detecção de tendências futuras para uma gestão mais estratégica > Processos e padrões estruturados > Força de mercado 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> > Fortalecimento da reputação da empresa > Fornecimento de diferenciais competitivos no mercado > Maior rentabilidade de negócio
FATORES NEGATIVOS	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> > Benefícios corporativos > Contratação temporária > Ausência de recursos/infraestrutura para o trabalho 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> > Imagem da empresa ficar ultrapassada > Dificuldade na contratação de novos funcionários > Aumento no índice de Turnover > Aumento no índice de Absenteísmo

FONTE: OS AUTORES (2023)

QUADRO 7 – CAUSAS PRIORIZADAS SWOT

FRAQUEZAS DA SWOT	ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO
Poucos benefícios corporativos	Implantação de benefícios corporativos
Muita contratação temporária	Melhoria do relacionamento interpessoal
Ausência de recursos/infraestrutura para o trabalho	Melhoria no Layout da empresa

Pode-se notar que a Empresa estudada está há muitos anos atuando no mercado e isso faz com que a sua marca seja reconhecida, alcançando um dos fatores mais importantes nos negócios que é a força de mercado, porém ao mesmo tempo pode ser uma grande ameaça a imagem da empresa caso as fraquezas encontradas não sejam tratadas e maneira eficaz.

Com isso foi analisado os pontos negativos internos e identificados que todos os apontamentos levam a desmotivação dos colaboradores e consequentemente ao desinteresse em participar das pesquisas realizadas. Sabemos que é indispensável que as empresas se interessem em conhecer pessoas, os agentes de transformação, capazes de mudar o ambiente organizacional fazendo com que esteja inserido em um ambiente mais competitivo e ainda melhor, diante das mutações que ocorrem trabalhando intensamente em todas as áreas. Para que haja alterações desse quadro, são necessárias mudanças, assim grandes oportunidades como o fortalecimento da reputação da empresa, fornecimento de diferenciais competitivos no mercado e maior rentabilidade no negócio surgiram.

Deste modo será utilizado a ferramenta 5W2H que auxiliará na implantação de ações que seja capaz de mitigar ou até mesmo eliminar esses fatores negativos diminuindo o risco de obter amenas tão significativas ao negócio.

5.3 Apresentação da nova ferramenta para Empresa estudada

Foi elaborado um questionário com 31 questões abordando os temas: remuneração, benefícios, clima organizacional, comunicação interna, infraestrutura, saúde e segurança no trabalho, serviço de RH, gestão e liderança, desafio profissional, e uma pergunta de caixa aberta (Sinta-se à vontade para fazer suas sugestões, reclamações e observações que não estejam pontuadas nas perguntas acima.), para ser realizado na Empresa estudada visando então atingir os objetivos, ser mais atrativo e dinâmico.

5.3.1 Sobre remuneração foram elaboradas 3 questões sendo elas:

- ✓ Minha remuneração é compatível com o grau de responsabilidade de minha função?
- ✓ Comparativamente com outras empresas concorrentes, o salário é igual ou melhor?
- ✓ Normalmente, você recorre a horas extras para complementar o seu salário?

Hoje a remuneração se faz importe pois é um assunto ligado diretamente na motivação dos colaboradores, é um item importante a ser considerada em uma pesquisa de clima organizacional, pois é uma recompensa pelo trabalho executado, também se apresenta como um instrumento estratégico onde é possível obter melhor produtividade, engajamento e satisfação da equipe.

5.3.2 Sobre benefícios foram elaboradas 3 questões:

- ✓ Você acredita que oferecemos benefícios especiais e diferenciados aqui?
- ✓ Utilizo os convênios (Plano de Saúde e Plano Dental) e sinto-me satisfeito com os serviços ofertados?
- ✓ Você está satisfeito com o sistema de refeição ofertado pela empresa?

Os benefícios quando bem aplicados conseguem atingir uma maior satisfação entre os funcionários, com isso todos tendem a melhorar seus resultados dentro da organização, isso é um ponto de destaque na hora de mensurar o clima organizacional da empresa.

5.3.3 Sobre clima organizacional foram elaboradas 3 questões:

- ✓ Você acredita que as pessoas são bem tratadas independentemente da cor, gênero, condição social, orientação sexual ou etnia?
- ✓ Você considera o seu ambiente de trabalho emocionalmente saudável, tranquilo e harmônico?
- ✓ Você acredita que o ambiente permite a proliferação de brincadeiras desnecessárias, apelidos ofensivos ou *bullying*?

É importante mensurar clima organizacional de forma individualizada em uma pesquisa de clima, pois é o item onde os funcionários podem avaliar e expressar de forma abertamente sobre vários aspectos do dia a dia de trabalho entre níveis hierárquicos, setores e áreas, colegas de trabalho, líderes e liderados se houver.

5.3.4 Sobre comunicação interna foram elaboradas 5 questões:

- ✓ Você está satisfeito com os canais de comunicação utilizados pela empresa? (*Mural, WhatsApp, Intranet e E-mail*)
- ✓ Os canais de comunicação internos são claros, objetivos e alcançam todos os setores?
- ✓ Eventos importantes são comunicados com a devida importância? Ex: Participação de resultados, Campanhas saúde, eventos sociais etc.
- ✓ A comunicação dentro do seu setor de trabalho é efetiva?
- ✓ Existe comunicação entre os setores? É satisfatória?

Se faz necessário e de muita importância frisar comunicação interna na pesquisa de clima, visto, que é um dos aspectos mais falho dentro das organizações. Muito frequente os funcionários não sabem sobre importantes mudanças, eventos ou quem são os gestores de áreas distintas, coisas simples podem se tornar grandes problemas em uma empresa onde a comunicação é falha. Por isso, é de grande importância avaliar se os canais de comunicação e a maneira que estão dispostos estão atendendo as necessidades dos colaboradores.

5.3.5 Sobre infraestrutura foram elaboradas 3 questões:

- ✓ As condições do seu trabalho são satisfatórias? Considerando espaços físicos, instalações, material de apoio, higiene etc.
- ✓ Você considera a infraestrutura predial adequada a você? Considere vestiários, banheiros, armários de uso pessoal, refeitório etc.
- ✓ Você considera a infraestrutura adequada em relação ao tamanho, quantidade, ventilação, iluminação, limpeza, higiene e organização?

A infraestrutura da empresa é algo que deve ser avaliado em uma pesquisa de clima, visto, que é nesse momento que a empresa poderá avaliar se os colaboradores têm condições favoráveis para realização do seu trabalho, analisando também possíveis mudanças no *layout* para melhoria no espaço físico e ganho de tempo para determinadas atividades.

5.3.6 Sobre Saúde e segurança do trabalho foram elaboradas 4 questões:

- ✓ Você considera que exista boas condições de segurança física no seu trabalho?
- ✓ A empresa fornece os EPIs necessários para realização das suas atividades?
- ✓ Existe supervisão em relação ao uso dos EPIs?
- ✓ As trocas de EPIS são realizadas sempre que necessário?

É importante incluir questões referente a saúde e segurança no trabalho, pois é um dos aspectos diretamente ligados a qualidade na execução das atividades desenvolvidas

pelos dos colaboradores na empresa. Quando o colaborador se sente em segurança, executa suas atividades com maior qualidade e consequentemente se mantém motivado.

5.3.7 Sobre serviços de RH foram elaboradas 2 questões:

- ✓ Você está satisfeito com os serviços prestados ao RH em relação a dúvidas, resolução de problemas e queixas?
- ✓ No momento da integração você considera que a maneira em que o RH repassa as informações, regras e condutas é de forma clara e objetiva?

Deve-se incluir questões relacionadas ao RH na pesquisa de clima para mensurar se os colaboradores têm visto de forma positiva os serviços prestados pelo RH e se atende as necessidades dos colaboradores.

5.3.8 Sobre gestão e liderança foram elaboradas 4 questões:

- ✓ Você recebe *feedback* do seu gestor regularmente?
- ✓ Você considera seu gestor receptivo a novas ideias, mudanças e sugestões?
- ✓ Você acredita que os gestores são capacitados para a função que ocupam?
- ✓ Seu gestor tem facilidade para treinar, orientar e delegar tarefas?

Gestão e liderança é um dos principais tópicos em uma pesquisa de clima, é nesse momento que os analistas poderão avaliar o sentimento dos liderados frente a sua gestão. A forma com que o liderado vê o seu gestor, impacta diretamente no seu trabalho, um colaborador contente com a sua gestão permanecerá motivado, executando suas atividades com qualidade e contribuindo para as melhorias do setor e consequentemente crescimento da empresa.

5.3.9 Sobre desafio profissional foram elaboradas 5 questões:

- ✓ Hoje você está satisfeito com o seu cargo atual?
- ✓ A empresa dá oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional?
- ✓ A empresa oferece algum incentivo para desenvolvimento técnico? (Cursos, palestras, auxílio graduação e afins)

- ✓ Você se sente satisfeito com a forma em que a empresa oferece e conduz oportunidades internas?
- ✓ Você se sente confortável em migrar para outro setor caso haja uma oportunidade?

É importante incluir perguntas referentes ao desafio profissional na pesquisa de clima, uma vez que a empresa espera desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores. Mas, é a partir da pesquisa de clima que a empresa analisará se está disponibilizando as condições necessárias para que seus colaboradores possam almejar crescimento profissional na organização.

5.3.10 Por fim foi elaborado uma questão de caixa aberta:

- ✓ Sinta-se à vontade para fazer suas sugestões, reclamações e observações que não estejam pontuadas nas perguntas acima.

Toda organização deve procurar entender o que os seus colaboradores pensam sobre melhorias e ou reclamações, nem sempre eles conseguem expressar suas opiniões respondendo perguntas prontas, por isso a importância de deixá-los escrever suas palavras o que realmente pensam, isso mostra que a empresa se preocupa em melhorar o ambiente e deixa sua equipe mais engajada para se manter em alta em um mercado competitivo.

5.4 5W2H

De acordo com as fraquezas apontadas na Análise SWOT foi aplicado a ferramenta 5W2H, que proporcionará o plano de ação para os tópicos considerados o mais relevante para a tratativa na organização nesse momento, conforme as informações disponibilizadas pelo responsável no dia da visita a faculdade, que seriam eles: benefícios corporativos, contratação temporária e a ausência de recursos para o trabalho, pois entende-se que seriam esses fatores que levam seus colaboradores ao estado de desmotivação com suas atividades, resultando na falta de comprometimento com a pesquisa aplicada na organização.

5.4.1 Benefícios corporativos

Na busca constante de vantagem competitivas, pode-se dizer que a retenção de bons profissionais e benefícios corporativos vantajosos, estão no topo de soluções importantes para se sobressair no mercado, essas vantagens focam em alternativas inovadoras que estimulam a qualidade de vida dos funcionários. Por esse motivo no quadro 8 foi elaborada a sugestão para um plano de ação inserindo o planejamento, a validação e avaliação de forma que a empresa possa colocar em prática na intenção de fidelizar seus colaboradores.

QUADRO 8 – 5W2H: BENEFÍCIOS CORPORATIVOS

5W					2H	
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHO?	WHEN?	HOW?	HOW MUCH
O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA PARA OS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS						
ELABORAR PLANO PARA A IMPLANTAÇÃO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS	PARA AUMENTAR O BEM-ESTAR E A QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES	ÁREA DE RH	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	DE 04/08 A 06/08/2023	A EMPRESA DEVE ANALISAR AS SUGESTÕES PROPOSTAS NO ESTUDO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS, VERIFICAR E ESCOLHER O QUE MAIS SE ADEQUA AO NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO	2 HORAS /DIA (DURANTE EXPEDIENTE)
VALIDAÇÃO DO PLANO PARA OS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS						
VALIDAR O PLANO PARA A IMPLANTAÇÃO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS	PARA COLOCAR EM PRÁTICA A AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS	ÁREA DE RH	ALTA DIREÇÃO + GERENTE DE RH	11/08/2023	REUNIÃO ENTRE ALTA DIREÇÃO E RECURSOS HUMANOS PARA VERIFICAR SE VÃO SER NECESSÁRIOS AJUSTES	1 HORA PARA A APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO + 1 HORA PARA APROVAÇÃO (DURANTE EXPEDIENTE)
REALIZAÇÃO DO PLANO PARA OS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS						

REALIZAR A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS	PARA AUMENTAR O BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES	ÁREA DE RH	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS E EMPRESA PARCEIRA	13/08/2023 ATÉ 20/08/2023	REUNIÃO ENTRE RECURSOS HUMANOS ÁREA FINANCEIRA E EMPRESA TERCEIRA PARA ESTABELECIMENTO DE CONTRATO	1 HORA 30 MINUTOS (DURANTE EXPEDIENTE)
AVALIAÇÃO DO PLANO PARA OS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS						
AVALIAR A EFICÁCIA DA IMPLANTAÇÃO DA AÇÃO	PARA CERTIFICAR SE O CLIMA ORGANIZACIONAL MELHOROU	TODAS AS ÁREAS	ASSISTENTE DE RH	20/12/2023	QUIZ SIMPLES (JOGO DE PERGUNTAS DE FORMA ELETRÔNICAS)	20 MINUTOS (DURANTE EXPEDIENTE)

FONTE: OS AUTORES (2023)

De acordo com as informações apontadas no quadro 8, entende-se que é necessário a aplicação de novos benefícios corporativos, uma vez que os funcionários se mostram insatisfeitos com os atuais. Tendo em vista o calendário da Empresa estudada nota-se a que é possível fazer elaboração de um documento nas respectivas datas: de 04/09/2023 a 06/09/2023, nele deve constar sugestões e propostas no estudo de benefícios corporativos também deve ser analisado qual irá se adequar melhor ao negócio para possível implementação, o gerente de recursos humanos terá 2 horas durante o expediente para realizar essa atividade.

Após o término da elaboração junto a alta direção a gerente de RH deve validar esse documento da Empresa estudada para torná-lo oficial na data de 11/09/2023, para isso acontecer, será necessário fazer uma reunião de 1 hora de duração dentro do expediente para apresentação do plano, se caso for necessário fazer alguma mudança ou adaptação no documento, isso deverá ser feito durante seu expediente usando de até 1 hora para finalizar o plano.

Em seguida, a área de recursos humanos junto a uma empresa terceira a ser escolhida deverá se programar para a apresentação desse plano e explicar a importância dele para o gerente de recursos humanos, e na data de 13/09/2023 até 20/09/2023 será realizado uma reunião entre recursos humanos, área financeira e empresa terceira para

estabelecer um contrato de implementação de benefícios na Empresa estudada, essa reunião deve acontecer durante o expediente, utilizando do tempo de 1 hora e 30 minutos. A implantação de benefícios corporativos poderá ser avaliada após 3 meses da data em que foi realizada, assim, poderá ser confirmada a eficácia dela, sendo realizada através de um quiz simples (jogo de perguntas e respostas) para todos os setores, sendo realizado de forma eletrônica, para isso deve ser usado até 20 minutos durante o expediente com a supervisão de um assistente de recursos humanos.

Com essa ação visa trazer maiores informações sobre motivação, novas ideias, sugestões e reclamações vinda de todos os colaboradores, buscando melhorias em seus devidos locais de trabalho, e por fim mantendo-se em alta dentro de um mercado competitivo.

O quadro 8, mostra que o plano contemplará quatro etapas, onde será necessário elaborar o plano que possibilitará aumentar a qualidade de vida dos colaboradores através da implantação de benefícios, que faram com que eles entendam que a empresa valoriza e entende sua importância nos negócios. Para auxiliar na tomada de decisão deve-se estabelecer os benefícios a ser adotados pela organização podendo ser na área financeira, física, mental e até mesmo a social como por exemplo:

- ✓ Fretados – Transporte fretado para os colaboradores;
- ✓ Participação nos lucros – Forma do colaborador pode crescer junto a empresa;
- ✓ Auxílio no estudo – Parcerias com instituições de ensino para que as mensalidades tenham um preço especial para seus funcionários;
- ✓ Auxílio creche - Parcerias com instituições de ensino para que as mensalidades tenham um preço especial para seus colaboradores;
- ✓ Vouchers em Restaurantes – Proporcionar descontos e/ou vouchers em restaurantes;
- ✓ Premiações - Premiações para empregados incentivando-os a atingir metas e se superarem em produtividade para alcançar alguma recompensa como por exemplo: dias de folga, viagem, quantia em dinheiro;
- ✓ Vale-combustível - Vale-combustível viabilizado pela empresa pode mitigar os custos;
- ✓ Benefício de atividade física - Oferecer um benefício acessível, flexível e com diversas opções de atividade como por exemplo: Gympass;
- ✓ Espaços de saúde e bem-estar na empresa – Ambulatório interno;

- ✓ Campanhas de vacinação – Trazer empresa de saúde para a vacinação dos colaboradores;
- ✓ Planos de saúde inclusivos – Colaboradores trans podem necessitar de cuidados e processos médicos que muitos planos não cobrem. Proporcionar um plano de saúde inclusivo pode lhes reduzir tanto os custos quanto circunstâncias indesejáveis que aparecem com as idas nos profissionais da saúde;
- ✓ Grupo de pedaladas, corrida ou caminhada - Criar grupo para os que adoram exercícios físicos e promover eventos;
- ✓ Vaga de estacionamento para gestantes - Providenciar vagas mais próximas da entrada para grávidas;
- ✓ Licença remunerada por perda - Autorizar um afastamento temporário por luto, mas sem deixar de receber;
- ✓ Workshops de saúde mental e controle do estresse - *Workshops* interativos no que se refere a saúde da mente;
- ✓ Aplicativos de saúde mental - Aplicativos voltados para o bem-estar emocional como por exemplo: Cíngulo, *Happify*, *Daylio* entre outros;
- ✓ Programa de trabalho remoto – Para os colaboradores que conseguem desempenhar suas atividades remotamente disponibilizar um dia na semana para a efetivação do serviço remoto;
- ✓ Benefícios de Viagem - Disponibilizar parcerias, descontos ou prêmios relacionados a viagem e passagens aéreas;
- ✓ Folga de aniversário - Folgar no dia do aniversário, sem ser descontado o dia;
- ✓ Sala de Games - Uma sala de jogos cria um ambiente descontraído e de interação entre colegas, o que pode aliviar o estresse do dia a dia;
- ✓ Dia do filho no trabalho – Surpreender seu colaborador(a) com a visita de seu filho(a) para conhecer as atividades de seus pais.

Após analisar e escolher os benefícios, a organização deverá procurar possíveis parceiros e fazer o levantamento de custos e assim passar para as próximas etapas de validação, realização e avaliação que permitirá avaliar o nível de motivação de seu colaborador com ação implantada.

5.4.2 Contratação temporária

Na busca para reduzir custos, muitas empresas utilizam a contratação temporária já que esta é de custo inferior ao funcionário contratado. Tendo em vista que os funcionários temporários não possuem o mesmo benefício dos efetivados, porém, pode-se instaurar um clima de superioridade e inferioridade entre eles.

Com base nisso, o quadro 9 a seguir busca esclarecer como vai se dar a elaboração de uma política de jogos e dinâmicas, com o intuito de melhorar a relação desses funcionários, sugerindo datas e o tempo necessário para isso.

QUADRO 9 – 5W2H: CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA

5W			2H			
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHO?	WHEN?	HOW?	HOW MUCH
O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA REFERENTE A CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA						
ELABORAÇÃO DE POLÍTICA DE JOGOS E DINÂMICAS EM EQUIPE (TEMPORÁRIOS E EFETIVOS)	MELHORAR A INTERAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES	NA ORGANIZAÇÃO	SUPERVISOR DE CADA ÁREA	04/09/2023 A 15/09/2023	REALIZANDO REUNIÕES NOS TRÊS DIAS SUGERIDOS, ONDE IRÃO DISCUTIR QUAIS AS MELHORES FORMAS DE EXECUTAR ESSES JOGOS MISTURANDO OS TEMPORÁRIOS E EFETIVOS	2 HORAS POR DIA
VALIDAÇÃO DO PLANO PARA A CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA						
VALIDAR O PLANO PARA A IMPLANTAÇÃO DOS JOGOS E DINÂMICAS	PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO	ALTA DIREÇÃO	GERENTE DA MATRIZ + GERENTE DE RH	18/09/2023 A 20/09/2023	REUNIÃO ENTRE ALTA DIREÇÃO E RECURSOS HUMANOS PARA VERIFICAR SE VÃO SER NECESSÁRIOS AJUSTES	1 HORA PARA A APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO + 48 HORAS PARA VALIDAÇÃO DO PLANO
REALIZAÇÃO DO PLANO PARA A CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA						

IMPLEMENTA ROS JOGOS E DINÂMICAS NA ROTINA DA EMPRESA	MELHORAR A QUALIDADE NOS RELACIONAME NTOS INTERPESSOAI S DOS COLABORADO RES	NA ORGANIZA ÇÃO EM GERAL	SUPERVIS OR DAS ÁREAS ESCOLHID AS	21/09/202 3 A 29/09/20 23	ÁREA DE RH FARÁ A DIVULGAÇÃO DOS JOGOS E EXPLICARÁ A IMPORTÂNCIA DESSAS DINÂMICAS, ESCOLHENDO O DIA DE MENOR MOVIMENTO PARA REALIZAR A ATIVIDADE E A FREQUÊNCIA QUE DEVER OCORRER	EM MÉDIA DE 30 MINUTOS A 1 HORA E 20 MINUTO EM CADA DIA
-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

AVALIAÇÃO DO PLANO PARA A CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA

AVALIAR A EFICÁCIA DA IMPLEMENTA ÇÃO DA AÇÃO	CERTIFICAR-SE QUE ESTÁ GERANDO RESULTADOS POSITIVOS CONFORME O PLANEJADO	TODAS AS ÁREAS	SUPERVIS ORES DAS ÁREAS	3 MESES APÓS O INÍCIO DA IMPLANT AÇÃO	ATRAVÉS DE REUNIÕES QUINZENAIAS ALTA DIREÇÃO DEVE DISCUTIR QUAIS FORAM OS RESULTADOS OBTIDOS ATÉ O MOMENTO, E QUAIS OS PONTOS QUE AINDA PRECISAM SER TRABALHADOS	EM MÉDIA DE 1 HORA A 1 HORA E 30 MINUTOS DE REUNIÃO
-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	-------------------------------	------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

FONTE: OS AUTORES (2023)

De acordo com as informações obtidas através da análise do quadro 9, entende-se que é necessário a elaboração de um plano de jogos e dinâmicas em equipe, com o intuito de melhorar as relações dos funcionários efetivos, com os terceirizados. Esse plano vai ser elaborado pelos supervisores das áreas que serão aplicadas, pois, eles têm um contato direto com os subordinados e sendo assim, conseguem identificar quais os problemas mais pertinentes para serem tratados através dos jogos. Para a elaboração desse plano sugere-se a data do dia 04/09/2023 até 15/09/2023, utilizando 2 horas de expediente por dia.

Após o término da elaboração, a alta direção deve validar o plano para torná-lo oficial na data de 18/09 a 20/09, para isso ocorrer, será necessário fazer uma reunião de 1 hora para apresentação do plano e após a conclusão dela, dar-se-á um recesso de 48 horas para validação definitiva.

Assim, passado as etapas de elaboração e validação, os jogos e dinâmicas deverão ser implementados na organização, através dos supervisores de cada área escolhida, que

serão amparados pelo RH, de modo que irão realizar reuniões de 30 min até 1 hora e 20 minutos, nas datas de 21/09/2023 até 29/09/2023, divulgando os jogos e dinâmicas, juntamente com a importância de sua aplicação.

Essas atividades poderão ser avaliadas pelos supervisores, 3 meses após o início da implantação do plano, de modo que ocorrerá através de reuniões quinzenais, abordando os resultados conquistados até o momento e os próximos passos a serem trabalhados. As durações sugeridas para essas reuniões serão de 1 hora até 1 hora e 30 minutos.

Com essa ação visa-se trazer mais conhecimento para os colaboradores, demonstrando que um bom convívio entre si, melhora o seu desempenho no trabalho e estimula novas amizades, transformando o clima frio da organização em um ambiente profissional, mas de modo acolhedor.

5.4.3 Ausência de recursos para o trabalho

No quadro 10, foi utilizada a ferramenta 5W2H como guia para identificar como melhorar os recursos e a infraestrutura da empresa Empresa estudada, visando o bem-estar, satisfação e melhor qualidade de vida de seus colaboradores, conforme o resultado dos dados apresentados na pesquisa de satisfação.

QUADRO 10 – 5W2H: AUSÊNCIA DE RECURSOS PARA O TRABALHO

5W					2H	
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHO?	WHEN?	HOW?	HOW MUCH
O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA PARA A AUSÊNCIA DE RECURSOS/ INFRAESTRUTURA PARA O TRABALHO						
Elaborar um plano de ação para solucionar a ausência de recursos e infraestrutura no trabalho	Para melhorar a satisfação e qualidade de vida dos colaboradores	Na sala de reunião/ online	Coordenadora do Setor de RH	08/08/2023	Através da avaliação do resultado da Pesquisa de Satisfação, aplicada aos colaboradores.	1 Hora de reunião da Coordenadora juntamente com os Coordenadores das áreas.
VALIDAÇÃO DO PLANO PARA A AUSÊNCIA DE RECURSOS/ INFRAESTRUTURA PARA O TRABALHO						

Validar o plano de ação para solucionar a ausência de recurso e infraestrutura no trabalho	Para assegurar que as ações sugeridas estão relacionadas com as necessidades apontadas na pesquisa de satisfação	Na sala de reunião/online	Gerente do setor de RH	15/08/2023	Através de uma revisão do atual layout da empresa, visando a melhoria nos recursos relacionados a infraestrutura para higiene, alimentação, condições de trabalho e descanso, em comparação com os pontos de melhoria apontados na elaboração do plano de ação, feita pelos Coordenadores.	1 hora de reunião do Gerente de RH juntamente com os Gerentes das áreas.
--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	------------------------	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

REALIZAÇÃO DO PLANO PARA A AUSÊNCIA DE RECURSOS/ INFRAESTRUTURA PARA O TRABALHO						
Executar o Plano de ação que visa a tratativa da ausência de recursos/ infraestrutura para trabalho.	Para implementar na empresa o plano de ação e solucionar as insatisfações apontadas na Pesquisa de Clima.	Em toda a empresa Empresa estudada	Analista Pleno do setor de RH	12/09/2023	Realizando as atividades propostas na tomada de decisão, sendo o estudo de orçamentos, início de reformas, negociação com fornecedores, treinamentos etc.	A Analista Pleno do setor de RH deverá desempenhar 3 horas por dia durante 2 semanas.

AVALIAÇÃO DO PLANO PARA A AUSÊNCIA DE RECURSOS/ INFRAESTRUTURA PARA O TRABALHO						
Avaliar o Plano de Ação implementado	Para identificar se todas as oportunidades de melhoria foram solucionadas de forma eficaz frente ao plano de ação.	Em toda a empresa Empresa estudada	Analista Pleno do setor de RH	12/12/2023	Os usuários dos serviços deverão avaliar as melhorias implementadas através da reaplicação da pesquisa de satisfação.	O Analista Pleno do setor de RH deverá desempenhar 1 hora diariamente, durante 1 semana para reaplicar a pesquisa e comparar os dados.

FONTE: OS AUTORES (2023)

A metodologia distribuída em quatro etapas nos possibilitou o desenvolvimento de um plano de ação, voltado a melhoria na infraestrutura e recursos da empresa Empresa estudada. Através de um estudo do atual layout da empresa e reuniões com os coordenadores e gerentes das áreas, será possível identificar os principais pontos de melhoria que foram pontuados na pesquisa de satisfação, com o objetivo de tomar as melhores e mais assertivas decisões frente as modificações que serão realizadas.

5.5 GANTT

De acordo com as informações citadas nos três quadros 5W2H, elaborou-se um cronograma mostrado no quadro 11, onde é possível entender as datas de início e tempo de duração das propostas sugeridas para a Empresa estudada.

QUADRO 11 – CRONOGRAMA DE AÇÕES

CRONOGRAMA DE AÇÕES MAGIUS											
Plano de implantação de benefícios corporativos	08/08/2023	15/08/2023	04/09/2023	11/09/2023	12/09/2023	13/09/2023	18/09/2023	21/09/2023	12/12/2023	20/12/2023	21/12/2023
Elaboração											
Validação											
Realização											
Avaliação											
Contratação temporária	08/08/2023	15/08/2023	04/09/2023	11/09/2023	12/09/2023	13/09/2023	18/09/2023	21/09/2023	12/12/2023	20/12/2023	21/12/2023
Elaboração											
Validação											
Realização											
Avaliação											
Ausência de recursos para o trabalho	08/08/2023	15/08/2023	04/09/2023	11/09/2023	12/09/2023	13/09/2023	18/09/2023	21/09/2023	12/12/2023	20/12/2023	21/12/2023
Elaboração											
Validação											
Realização											
Avaliação											

STATUS
Programado
Realizado Parcialmente
Não Realizado
OK Realizado

FONTE: OS AUTORES (2023)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das dificuldades encontrada durante a realização do projeto foi para a obtenção de informações por parte da empresa, em um primeiro momento houve cancelamento da entrevista, por isso foi necessário remarcar, quando agendada pela data seguinte a Coordenadora de Recursos Humanos da empresa, que seria de grande importância para a coleta de informações não esteve presente, muitas informações não foram fornecidas, essas que poderiam dar grande vasão para o desenvolvimento do projeto.

O clima positivo na organização é um elemento que toma grande proporção e traz múltiplos benefícios, não só para a empresa, mas também para os colaboradores. E com os avanços tecnológicos pode-se dizer que muitas estratégias estão sendo implantadas com foco no tema estudado.

No decorrer do desenvolvimento foram analisados e sugeridos pontos que vão ajudar no engajamento dos indicadores da participação dos colaboradores nas pesquisas, e consequentemente contribuirá para empresa melhorar seus processos e até mesmo potencializar as receitas.

Durante a realização do projeto foram encontradas algumas dificuldades para a obtenção de informações por parte da empresa, em um primeiro momento houve cancelamento da entrevista, por isso foi necessário remarcar, quando agendada pela data seguinte a Coordenadora de Recursos Humanos da empresa, que seria de grande importância para a coleta de informações não esteve presente, muitas informações não foram fornecidas, essas que poderiam dar grande vasão para o desenvolvimento do projeto, no entanto, o estudo foi concluído trazendo conceitos dos processos que podem auxiliar no entendimento para colocar em prática as mudanças que são necessárias para melhorar o clima da empresa, podendo ser considerados em outros empreendimentos que gostariam de adotar esse novo modelo organizacional.

As propostas da pesquisa foram baseadas para uma melhoria contínua que serve como base para organizações que pensam em adotar um novo modelo de gestão afim de manter-se em alta no mercado competitivo.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. **Estratégias de gestão:** processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BELLINGER, G. **Knowledge Management.** Consortium *benchmarking* study. Final report. American Productiviy & Quality Center, 1996.

404

BIRKINSHAW, J.; BOUQUET, C.; BARSOUX, J. L. **The 5 myths of innovation.** MIT Sloan Management Review, Boston, 2011.

BRASIL, Ministério do planejamento orçamento e gestão. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas a gestão. Brasília: Governo Federal, 2012.

BUENO, W. **A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial.** Revista Comunicação & Sociedade, 2001.

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração:** teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005.

CARSTENS, D. D. S. ; FONSECA, E., **Gestão da Tecnologia e Inovação.** Curitiba: Intersaber, 2019.

CHESBROUGH, H. **Novas fronteiras em Inovação aberta.** São Paulo: Blucher, 2018.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation:** The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ºEd. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004c.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. F. **Post-Capitalist Society.** New York: Harper Business, 1993.

DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation.** Boston: Harvard Business Review, 1985, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda, 1992.

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

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação.** 13 Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GOOGLE MAPS, **Imagens aéreas.** Disponível em:
<https://www.google.com.br/maps/place/Empresa+estudada+Metalúrgica+Industrial/@-25.5208382,-49.1914504,16z/data=!4m10!1m2!2m1!1sEMPRESA+ESTUDADA!3m6!1s0x94dcf08579b16087:0xac11676526c02b6!8m2!3d-25.5157586!4d-49.1856122!15sCgZNQUdJVVOSARBtZXRhbF9mYWJyaWNhdG9y4AEA!16s%2Fg%2F1ptxdggfz?hl=pt-BR>

Acesso em 24 abr. 2023.

HENRIQUES, S. H. **Gestão da inovação e competitividade.** 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias:** O novo ritmo da informação. 8ª Ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

LONGO, W. P. **Tecnologia e soberania nacional.** São Paulo: Nobel, 1984.

MAGALHÃES, M. T. Q. **Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores:** uma aplicação no planejamento e gestão da política nacional de transportes. (Dissertação Mestrado). Brasília: UnB, 2004.

MARCHI, R. Aspectos conceituais e metodológicos de qualidade de vida no trabalho. São Paulo: Progep – FEA-USP, 1998.

EMPRESA ESTUDADA. **Empresa estudada Metalúrgica Industrial.** Disponível em:
<https://empresaestudada.com.br/> Acesso em 24 abr. 2023.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da Tecnologia e Inovação Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6^a Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'BRIEN, A. J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 3^a Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico Prática.** Campinas, São Paulo: Papirus, 2018

PONTES, H. L. J; ALBERTIN, M. R. **Logística e Distribuição Física.** Curitiba: Editora InterSaber, 2017.

POSSOLLI, G. E. **Gestão da Inovação e do Conhecimento.** Curitiba: Intersaber, 2012.

ROSA, P. apud LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3^a Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade as Ferramentas Essenciais:** Abordagem Gerencial. Curitiba: Editora InterSaber, 2012.

SIMIONI, F.J.; HOFF, D.N.; BINOTTO, E. **Fatores indutores à inovação tecnológica da indústria madeireira da região de Lages/SC.** Revista de administração e Inovação, São Paulo, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai:** uma análise comparada. Porto Alegre: FEE (Fundação de Economia e Estatística), n. 7. Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

APÊNDICE A – PERGUNTAS PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA TODOS OS COLABORADORES.**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – MAGIUS 2023**

407

A pesquisa de Clima Organizacional tem como objetivo mensurar os pontos de melhoria e buscar novas maneiras de melhorar o ambiente e condições de trabalho.

Nossa pesquisa é anônima, sinta-se tranquilo para responder de forma sincera. Existe duas opções de resposta: SIM ou NÃO. Quando responder com “NÃO” será necessário justificar.

Lembre-se, as ações da empresa se darão através do resultado desta pesquisa.

Remuneração

1. Minha remuneração é compatível com o grau de responsabilidade de minha função?
2. Comparativamente com outras empresas concorrentes, o seu salário é melhor?
3. Normalmente, você recorre a horas extras para complementar o seu salário?

Benefícios

1. Você acredita que oferecemos benefícios especiais e diferenciados aqui?
2. Utilizo os convênios (Plano de Saúde e Plano Dental) e sinto-me satisfeito com os serviços ofertados?
3. Você está satisfeito com o sistema de refeição ofertado pela empresa?

Clima Organizacional

1. Você acredita que as pessoas são bem tratadas independentemente das suas características como, por exemplo: cor, gênero, condição social, orientação sexual ou etnia?
2. Você considera o seu ambiente de trabalho emocionalmente saudável, tranquilo e harmônico?
3. Você acredita que o ambiente permite a proliferação de brincadeiras desnecessárias, apelidos ofensivos ou bullying?
4. Avalie sua satisfação com a empresa:
 1 – Muito insatisfeito
 2 – Pouco insatisfeito
 3 – Satisfeito
 4 – Pouco satisfeito
 5 – Muito satisfeito

Comunicação Interna

1. Você está satisfeito com os canais de comunicação utilizados pela empresa? (Mural, WhatsApp, Intranet e E-mail)
2. Os canais de comunicação internos são claros, objetivos e alcançam todos os setores?
3. Eventos importantes são comunicados com a devida importância? Ex: Participação de resultados, Campanhas saúde, eventos sociais etc.
4. A comunicação dentro do seu setor de trabalho é efetiva?
5. Existe comunicação eficiente entre os setores?

Infraestrutura

1. As condições do seu trabalho são satisfatórias? Considerando espaços físicos, instalações, material de apoio, higiene etc.
2. Você considera a infraestrutura predial adequada a você? Considere vestiários, banheiros, armários de uso pessoal, refeitório etc.
3. Você considera a infraestrutura adequada em relação ao tamanho, quantidade, ventilação, iluminação, limpeza, higiene e organização?

Saúde e segurança do trabalho

1. Você considera que exista boas condições de segurança física no seu trabalho?
2. A empresa fornece os EPIs necessários para realização das suas atividades?
3. Existe supervisão em relação ao uso dos EPIs?
4. As trocas de EPIS são realizadas sempre que necessário?

Serviços de RH

1. Você está satisfeito com os serviços prestados pelo RH em relação a dúvidas, resolução de problemas e queixas?
2. No momento da integração você considera que a maneira em que o RH repassa as informações, regras e condutas é de forma clara e objetiva?

Gestão e Liderança

1. Você recebe feedback do seu gestor regularmente?
2. Você considera seu gestor receptivo a novas ideias, mudanças e sugestões?
3. Você acredita que os gestores são capacitados para a função que ocupam?
4. Seu gestor tem facilidade para treinar, orientar e delegar tarefas?

Desafio Profissional

1. Hoje você está satisfeito com o seu cargo atual?
2. A empresa dá oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional?
3. A empresa oferece algum incentivo para desenvolvimento técnico? (Cursos, palestras, auxílio graduação e afins)
4. Você se sente satisfeito com a forma em que a empresa oferece e conduz oportunidades internas?
5. Você se sente confortável em migrar para outro setor caso haja uma oportunidade?

Caixa aberta

Sinta-se à vontade para fazer suas sugestões, reclamações e observações que não estejam pontuadas nas perguntas acima.
