

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE TOMADA DE DECISÃO

459

Bacharelado em Administração
7º período

Orientadora
Profª Doutora Ana Vanali

Autores

Alex Lemos de Ramos
Aline Aparecida Ferreira de Almeida
Camila Rodrigues dos Santos
João Vitor Kramar Alexandre
Larissa Fernanda Jacomelli da Silva
Rafael Duarte Coutinho
Vitória Walter Faria

Resumo:

O presente artigo é resultado de um estudo de caso realizado na empresa estudada, do ramo metalúrgico durante o 7º período de 2023. O desafio colocado pela empresa foi a dificuldade de atingir as metas sobre o questionário de satisfação de seus funcionários. Com isso, estabeleceu-se como objetivo geral propor uma nova forma de realizar a pesquisa de clima organizacional que motive o maior número de colaboradores a respondê-la e como objetivos específicos realização de pesquisa de clima organizacional de forma mais dinâmica para obter a pontuação esperada, pesquisa de alternativas de soluções respeitando os princípios da empresa e propor um plano de ação com base nos dados levantados e analisados. Para atingir o objetivo geral foram utilizados os seguintes métodos e técnicas para a coleta de dados – Estudo de caso, brainstorming e entrevista informal. Para a análise dos dados foi utilizado benchmarking e matriz swot. E para a apresentação do plano de ação foram utilizados o 5W2H e cronograma de gantt. Os resultados esperados (ainda em andamento) e conclui-se de forma geral que é essencial dar voz aos colaboradores, permitindo que expressem suas opiniões e compartilhem suas percepções sobre o ambiente de trabalho e o clima organizacional. Essas informações são vitais para identificar pontos fortes, áreas de melhoria e possíveis obstáculos que podem impactar o desempenho e motivação da equipe. A análise de dados coletados por meio do questionário de satisfação dos funcionários nos permite embasar nossas decisões estratégicas.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Tomada de Decisão, Motivação.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas em empresas públicas ou privadas. Ela permite a análise, o diagnóstico e as sugestões para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade para clientes, empresa e funcionários, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. A pesquisa é fundamental para medir os aspectos que impactam e influenciam na motivação e no comportamento das pessoas no ambiente organizacional. O estudo do clima organizacional permite aos gestores conhecer os pontos fortes e fracos da organização que precisam ser melhorados, assim auxiliando na tomada de decisões. Para alcançar uma gestão pública eficiente, é preciso envolver os colaboradores e compreender que as pessoas se sentem parte do processo quando opinam, participam e sugerem as mudanças necessárias. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta segura e objetiva que pode ser utilizada para diagnosticar o grau de satisfação dos colaboradores e identificar pontos de melhoria na empresa.

A satisfação dos colaboradores é um fator importante para o sucesso de uma empresa. A empresa estudada tem enfrentado dificuldades em atingir as metas estabelecidas para a avaliação da satisfação dos seus colaboradores por meio de um questionário. A baixa participação dos colaboradores e a falta de satisfação podem afetar a produtividade, a qualidade do trabalho e a retenção de talentos da empresa. Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho é propor maneiras de realizar pesquisa de clima organizacional que motive o maior número de colaboradores a respondê-la, aumentando a taxa de resposta e garantindo que a empresa possa obter informações relevantes e confiáveis sobre a satisfação dos seus colaboradores.

1.1 TEMA

Para tomada de decisão é preciso identificar o problema ou a situação que precisa de uma decisão. Em seguida, é importante coletar informações relevantes sobre o problema, considerando as causas, as consequências e as possíveis soluções disponíveis. É importante buscar informações de diversas fontes e ter uma visão mais ampla do problema.

Posteriormente é necessário analisar as opções disponíveis, considerando as informações coletadas e os critérios pré-estabelecidos para escolher a melhor opção. É importante lembrar que a decisão tomada deve ser coerente com valores e objetivos pessoais ou organizacionais, a fim de garantir uma decisão alinhada com as metas estabelecidas.

Por fim, é importante implementar a decisão tomada e monitorar os resultados, a fim de avaliar se a decisão foi efetiva ou se precisará ser ajustada. É importante lembrar que a tomada de decisão é um processo contínuo e que novas informações ou circunstâncias podem exigir uma revisão da decisão tomada.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa de clima organizacional pode fornecer informações valiosas sobre questões como clima de trabalho, comunicação interna, liderança, motivação dos funcionários, dentre outras áreas relevantes para a gestão de pessoas. Com base nesses dados, os gestores podem tomar decisões estratégicas que visem melhorar o ambiente de trabalho, promover a cultura da empresa e fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização.

1.3 PROBLEMA

Para relacionar a teoria com a prática, o problema analisado no presente trabalho será na empresa estudada.

Ela tem enfrentado dificuldades em atingir as metas estabelecidas para a avaliação da satisfação dos seus colaboradores por meio de um questionário. A empresa definiu duas metas: alcançar uma taxa de resposta de pelo menos 90% e garantir que, entre aqueles que responderem, pelo menos 85% estejam satisfeitos com a empresa. A baixa participação dos colaboradores e a falta de satisfação podem afetar a produtividade, a qualidade do trabalho e a retenção de talentos da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A proposta tem como objetivo melhorar o processo atual de pesquisa de clima organizacional na empresa estudada. Essa ferramenta é importante para que os gestores possam analisar os resultados e assim definir os pontos a melhorar e quais estão atingindo a pontuação esperada. No entanto, as últimas duas pesquisas realizadas em 2019 e 2021

não atingiram os objetivos de número de respondentes e grau de satisfação dos colaboradores. A proposta visa inovar o processo atual para atingir os objetivos estabelecidos para a manutenção das certificações e ser um elemento efetivo na tomada de decisão durante a gestão de negócios.

1.5 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e específicos.

1.5.1 OBJETIVO GERAL

Propor uma nova forma de realizar a pesquisa de clima organizacional que motive o maior número de colaboradores a respondê-la.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base no objetivo geral pode-se desmembrá-lo e classificar os tópicos abaixo como os objetivos a serem atingidos durante o presente trabalho.

- Realizar a pesquisa de clima de forma mais dinâmica para obter a pontuação esperada;
- Pesquisar alternativas de solução respeitando os princípios da empresa;
- Propor um plano de ação com base nos dados levantados e analisados.

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA LEVANTAMENTO DOS DADOS

1.6.1.1 Estudo de Caso

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

1.6.1.2 Brainstorming

Uma forma de identificar as possíveis causas do problema investigado é a realização de *Brainstorming*. Essa ferramenta, de acordo com Godoy (2001) é uma maneira disciplinada de geração de novas ideias a partir de discussão em grupo.

1.6.1.3 Entrevista Informal

O objetivo é coletar mais dados da organização através da comunicação clara e objetiva. De acordo com Gil (2011) as entrevistas informais, são as menos estruturadas e tem como principal objetivo a coleta de dados através de uma simples conversa entre pesquisador e entrevistado.

1.6.2 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

1.6.2.1 Benchmarking

Segundo Chiavenato (2004) o benchmarking visa desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes em certos aspectos.

1.6.2.2 Matriz SWOT

De acordo com Daychouw (2007) a matriz SWOT é um método utilizado para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usado como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma empresa. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão.

1.6.3 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

1.6.3.1 5W2H

Segundo Custódio (2015) a técnica do 5W2H consiste em um plano de ação organizado e simples, que encaminha as soluções dos problemas, ordenando de forma prática a tomada de ações, identificando os principais elementos a serem abordados.

1.6.3.2 Cronograma de GANTT

O Gráfico de Gantt, para Slack, Chambers e Johnston (2002), é um método de programação para medir um período, no qual 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.

1.7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.7.1 Motivação

A motivação pode ser definida como um motivo que leva a pessoa a tomar uma certa ação e pode ser considerada como uma força que dá início e direciona a um devido comportamento.

Para Vernon (1973) a motivação pode ser encarada como uma força interna que dá início do começo ao fim das ações mais importantes. Porém também pode ser considerada uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente.

Já para Logan & Wagner (1965) motivação é uma forma de aprendizado que pode ser usado de diversas maneiras com vários graus de precisão.

A motivação pode ser usada na empresa através de feedbacks com seus colaboradores, elogios, ações de melhoria, disponibilização de treinamentos e isso com certeza irá ajudar a empresa a bater suas metas e os funcionários a crescerem profissionalmente. Além de deixar os colaboradores motivados fará com que também sintam orgulho do seu trabalho.

1.7.2 Engajamento

Engajamento no trabalho é um indicador que mostra o quanto o colaborador se dedica para cumprir seus objetivos com foco e excelência para que a empresa tenha

sucesso. Esse processo envolve a interação, dedicação e muito trabalho duro para atingir todos os objetivos impostos.

Na opinião de Maslach & Leiter (2008) o engajamento significa resultados positivos, energia, dedicação e eficácia profissional, baixo esgotamento emocional, pouca desumanização e eficiência profissional.

Já segundo Chiavenato (2003) a teoria de engajamento tem a ver com os trabalhadores dentro das organizações. Os administradores precisam conhecer as necessidades humanas para entender o que é motivação e com isso melhorar o engajamento e a qualidade de vida nas empresas.

1.7.3 Valorização do Ser Humano

A valorização humana tem como principal objetivo colocar sempre as pessoas em primeiro lugar, focando em atender as suas necessidades, dando valor a sua autoimagem e criar condições favoráveis de acordo com a realidade de cada um, ajudando-a na elaboração de planos concretos viáveis preservando o seu bem-estar.

Segundo Rios (1965) os valores humanos não visam apenas indivíduos ou personalidades, mas também atendendo classes, povos, nações e raças.

Capacitação profissional, treinamento e desenvolvimento pessoal são exemplos da valorização humana, a partir disso a empresa tende a ter o reconhecer o potencial e capacidade de evolução do talento humano.

1.7.4 Comunicação

De acordo com autores como Kunsch (2014), a Comunicação Corporativa é uma atividade estratégica, que visa a criação e manutenção da reputação e imagem da organização, por meio de ações de comunicação que envolvem diversos públicos e canais de comunicação.

Para Torres (2012), a Comunicação Corporativa tem um papel fundamental na construção da identidade da organização, na gestão de sua imagem e reputação, e na promoção de uma cultura de transparência e diálogo com seus stakeholders.

1.7.5 Inovação Corporativa

Inovação corporativa pode ser definida como o processo de desenvolvimento e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços dentro de uma organização, com o objetivo de gerar valor para o negócio, atender às necessidades dos clientes e se manter competitiva no mercado.

Para Chesbrough (2010), a inovação corporativa envolve a colaboração com parceiros externos, como startups e universidades, para criar soluções inovadoras e disruptivas que possam transformar a forma como a empresa faz negócios.

Segundo Christensen (2016), a inovação corporativa requer uma cultura organizacional que estimule a experimentação e a tolerância ao risco, além de uma gestão estratégica de recursos e capacidades que permita a identificação e o desenvolvimento de oportunidades de inovação.

1.7.6 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como as ações realizadas por uma empresa com o objetivo de obter melhorias nas atividades desenvolvidas por seus colaboradores para que eles tenham bem-estar em seu ambiente de trabalho (CHEREMETA M, et al., 2011).

Para Chiavenato (2010), passamos grande parte de nossas vidas no ambiente de trabalho. Então quando a empresa proporciona melhor qualidade de vida para seus funcionários, ela faz com que eles sejam muito mais produtivos e gerem melhores resultados o que ocasiona o crescimento da empresa.

1.7.7 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um tema que tem recebido atenção de diversos pesquisadores. Segundo Locke (1976, p. 130), a satisfação no trabalho é "um estado emocional positivo ou prazer resultante da avaliação de seu trabalho". Por sua vez, Robbins (2005, p. 111) define a satisfação no trabalho como "um sentimento positivo em relação ao trabalho e ao ambiente em que se trabalha".

Alguns fatores podem influenciar a satisfação no trabalho, como a remuneração, o reconhecimento, o ambiente de trabalho, a autonomia e a possibilidade de desenvolvimento profissional. De acordo com Herzberg (1968, p. 93), “fatores como a remuneração e as condições de trabalho são considerados fatores higiênicos, ou seja, são necessários para evitar a insatisfação no trabalho.”

Portanto, é importante que as organizações identifiquem os fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho dos seus colaboradores, a fim de criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

1.7.8 Clima Organizacional

Conforme Chiavenato (2010), toda organização possui Clima Organizacional. Isso é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, e está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Segundo Maximiano (2009) o 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.

1.7.9 Tecnologia

Para Kenski (2011) tecnologia é o conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam a um determinado tipo de atividade como construir uma caneta esferográfica ou um computador, não importa, nesta tarefa o ser humano precisa pesquisar, planejar e criar o produto, o serviço, o processo.

Já Longo (1984) conceitua tecnologia como o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos empregados na produção ou comercialização de bens e serviços.

1.7.10 Cultura Organizacional

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional é classificada como o conjunto de crenças, valores e comportamentos de uma instituição, que juntas são formadas em diretrizes que facilitam a compreensão do colaborador quanto aos atos e condutas esperadas pela organização. Por meio da Cultura Organizacional há o compartilhamento de novas ideias para a instituição e assim colaborando para o alcance dos objetivos empresariais.

Robbins classifica a Cultura Organizacional da seguinte maneira: “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferem uma organização da outra”. (ROBBINS, 2002, p. 240).

1.7.11 Processo Decisório

O Processo decisório é um conjunto de estratégias, que visa a tomada de decisão assertiva. Em algumas situações a tomada de decisão, necessita de muita cautela e com isso tornando o processo decisório um pouco extenso e complexo, isso acontece, quando a presente situação exige maior atenção devido ao risco atrelado a uma ação positiva ou negativa, ou quando o atual contexto não fornece dados e segurança suficiente, para uma ação ágil que garanta a eficácia da resolução na dificuldade apresentada (RODRIGUES, 2012).

O processo decisório nas organizações, é geralmente atribuída a grandes responsabilidades e os gestores, necessitam agir com tomadas de decisões assertivas, visto que ações negativas, podem gerar lacunas e danos à empresa (RODRIGUES, 2012). Pode-se observar que o processo decisório é um fator presente e recorrente em nossas vidas, como por exemplo em qual roupa escolher, para ir a um casamento, isso é um exemplo simples de um processo decisório e que provavelmente não terá grandes consequência, caso seja uma decisão errada, dentro das organizações o processo decisório, também é recorrente, visto que decisões necessitam ser tomadas a todo instante, com objetivos de solucionar problemas ou agir em melhorias contínuas da organização (DE OLIVEIRA MORITZ, 2015).

1.7.12 Negócios Organizacionais

Negócios organizacionais, são formados por modelos de empresas e suas classificações, contendo indivíduos que desenvolvem atividades econômicas, sendo assim, negócios são classes que podem agrupar inúmeras empresas ou gerenciar firmas individuais. A cada ano, surgem diversos modelos de negócios, buscando inovações no mercado capitalista, com intuito de gerar impacto social e monetário (BARKI, 2020).

O modelo de negócio é uma representação simplificada de como uma empresa gera valor e obtém receita monetária, sendo assim, uma ferramenta útil para auxiliar os empreendedores e gestores a entenderem as principais atividades, recursos, custos e fontes de receita da organização. Ao criar e gerar um modelo de negócio é importante ter um objetivo claro e definido para garantir a eficácia do negócio (STERMAN, 2000, p. 90).

1.7.13 Tomada de Decisão

Ao longo da história, pode-se observar a importância do processo decisório na humanidade, visto que os conjuntos de estratégias e ações, criaram modelos sustentáveis e que ainda são atuais em diferentes modelos de gestão, como exemplo, sistemas governamentais, sistemas judiciários e ordem social (BUCHANAN, 2006, p. 20).

A informação desempenha um papel fundamental na tomada de decisão em uma organização. Para que um gestor empresarial possa tomar decisões e estratégias assertivas, é necessário que ele tenha acesso a informações precisas e relevantes (DANTAS, 2013).

1.7.14 Métrica/Indicador

As métricas são parâmetros numéricos ou estatísticos usados para acompanhar o desempenho de uma ação e, assim, expressar uma determinada realidade. Por esse motivo, esses indicadores variam de empresa para empresa: eles representam os interesses da organização e dependem dos resultados pretendidos.

Indicadores cuidadosamente selecionados e adequados podem fornecer métricas que atendem às necessidades de informações de diferentes clientes.

São informações estratégicas que auxiliam na análise de tendência, na melhoria contínua, na atuação proativa e dão transparência à empresa, sendo geralmente expressos de forma clara por percentuais e probabilidades.

A literatura aponta diversas acepções de indicadores, todas guardando certa similaridade conceitual. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), por exemplo:

[...] o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. (FERREIRA, CASSIOLATO e GONZALES, 2009, p.24)

Do ponto de vista de políticas públicas aplicadas às universidades, indicadores são compreendidos como “instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade” (INDICADORES DE DESEMPENHO DA UFPA, 2014). Desse modo, um sistema (conjunto) de indicadores permite compreender o comportamento de uma organização ou avaliar o seu desempenho em relação ao ambiente no qual encontra-se inserida, buscando dar visibilidade a um cenário complexo por natureza. Por isso, quanto mais refinado forem os critérios que definam o indicador, mais precisa e confiável será a informação proporcionada.

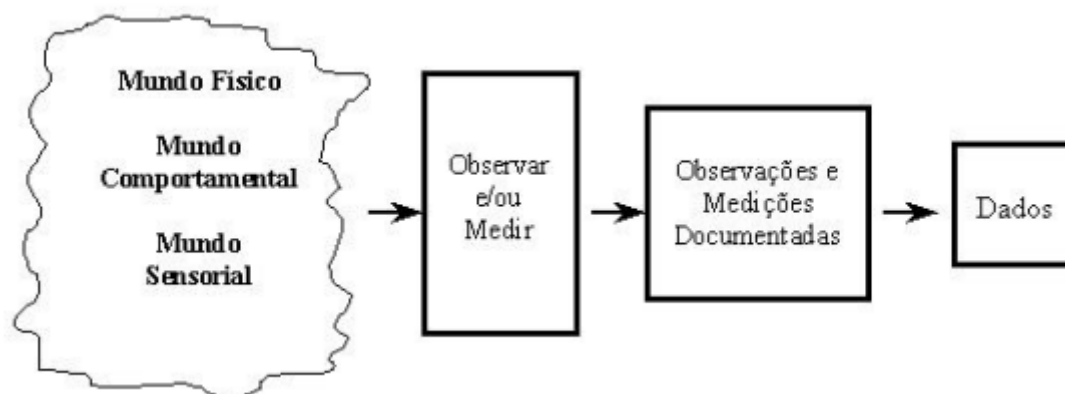
Outro aspecto levantado por Ramos (2008) é o fato de que indicadores de inovação lidam com a “mensuração de um fenômeno complexo, multifacetado e que proporciona impactos intangíveis, difusos e muitas vezes perceptíveis apenas no longo prazo” (RAMOS, 2008, p. 9).

1.7.15 Dados

Dados são observações documentadas ou resultados da mediação. A disponibilidade dos dados oferece oportunidades para a obtenção de informações. Os dados podem ser obtidos pela percepção através dos sentidos (por exemplo observação) ou pela execução de um processo de medição.

A figura 1 apresenta a fonte dos dados:

Figura 1: Fonte Dos Dados



Fonte: UNICAMP (2023)

471

Turban, Rainer Júnior e Potter (2005, p. 523) conceituam dados como sendo um grupo lógico de arquivos relacionados entre si, armazenando dados e associações entre eles para evitar uma variedade de problemas associados a um ambiente tradicional de arquivos.

1.7.16 Informação

A Informação é a reunião ou um conjunto de dados e conhecimentos organizados, que possam constituir referências sobre um determinado acontecimento, fato ou fenômeno.

A informação pode referir-se, como observa Qvortrup (1993), a uma mudança no mundo externo e, neste caso, foi definida como "*uma diferença que faz diferença*" (BATESON, 1972, p. 459); isto é, uma mudança operacional produzida pelo mundo externo em um sistema de observação. Pode também referir-se, invertendo-se a ordem desta relação, ao processo de encontrar-se diferenças, informação como uma diferença que encontra uma diferença. Neste caso o sistema é estimulado por uma diferença no mundo externo.

1.7.17 Conhecimento

Podemos ver o conhecimento como um estado de consciência própria, sobre propriedades, sensações, comportamentos, estados dos mais variados domínios da realidade.

Kant mostra que “todo o conhecimento se inicia com a experiência, isso não prova que todo ele derive da experiência” (KANT, 1997, p. 360), ou seja, para conhecer é preciso tanto a razão com seus instrumentos, como a experiência com os fatos da realidade empírica.

O que Locke (1632), diz é que somente a experiência nos fornece as ideias que habitam nossos pensamentos. Em outras palavras, que o conhecimento tem um início externo, fora do homem. Ideias, segundo o filósofo inglês, são os objetos do conhecimento, isto é, a matéria da qual o conhecimento é formado.

2. DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, apresentaremos a história da empresa em estudo, bem como informações sobre o seu ramo e contexto atual. Para isso, utilizaremos ferramentas como a matriz SWOT e o benchmarking, a fim de analisar de forma estratégica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa, além de compará-la com outras empresas de destaque do mercado.

2.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa estudada deu início às suas operações em 14 de janeiro de 1971, no bairro centro da cidade de São José dos Pinhais, no estado do Paraná, a 52 anos atrás entrou no mercado, com fabricação de cofres de segurança.

Em 1980, a empresa estudada se firmou na fabricação de peças e componentes automotivos de modelo pesado e agrícolas, atendendo as necessidades da empresa de Ônibus, caminhões e máquinas agrícolas. Neste ano, a Empresa estudada deu início também à fabricação de peças e componentes para ferrovias. A empresa se tornou referência na conformação de materiais estruturais e na época teve sua estrutura utilizada como laboratório no desenvolvimento de componentes.

A Empresa estudada, tem como missão, desenvolver soluções competitivas e eficientes, produzindo peças e conjuntos metálicos, com objetivo de promover a sustentabilidade e satisfação dos clientes e investidores. Servindo de orgulho os seus colaboradores. Sua visão, é ser referência no mercado onde atua, tendo credibilidade, através da qualidade do serviço e pontualidade na entrega do produto acabado, desta

forma, gerando segurança e soluções aos clientes. Seus valores estão atrelados ao respeito, empreendedorismo e compromisso.

2.2 RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

A evolução na empresa é constante, no ano de 1975 a Empresa estudada, entrou no mercado agrícola, fornecendo estampados leves, seu primeiro cliente, foi a montadora de máquinas agrícolas New Holland, desta forma, produzindo e fornecendo ao cliente, arruelas para colheitadeiras e suportes. Ainda nesse ano, a Empresa estudada, passou a produzir também tanque de combustível para o cliente em questão. Outro mercado englobado em sua carteira de produtos foi a Construção Civil, onde começou a produção de carrinhos de mão e baldes, assim como a prestação de serviços de tratamento térmico.

Em 1990, obteve em sua carteira de clientes, as empresas Mercedes e Scania, fornecendo peças para os chassis dos veículos de médio e grande porte. Já no ano de 2000 a empresa conquistou diversos clientes de equipamentos para a Construção Civil e se consolidou fornecedora de peças para montadoras do setor agrícola.

Ainda seguindo uma crescente a Empresa estudada, abriu novos clientes do setor agrícola em sua carteira, alavancando ainda mais a marca Empresa estudada no mercado. Tendo em sua gama de clientes, as empresas John Deere e AGCO. Com um ótimo posicionamento no mercado agrícola a empresa passou por novos desafios no ano de 2012, fazendo com que a Empresa estudada buscasse ampliar seus clientes e parceiros. Dentro deste período a empresa passou a fornecer produtos para a empresa Caterpillar e no ano de 2013 a organização fechou parceria com a DAF, que é uma empresa de grande porte no ramo automobilístico, cuja principal atividade é a construção de caminhões.

2.3 CONTEXTO ATUAL DA EMPRESA

Hoje a empresa está localizada na cidade de São José dos Pinhais no bairro Afonso Pena, estado do Paraná, possui um amplo Parque Industrial, com um portfólio completo 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, fornecendo produtos para as mais exigentes montadoras de veículos comerciais pesados, agrícolas e da construção civil. Dentre elas estão Volvo, Scania, Mercedes, Iveco, DAF, Renault, AGCO, CNH, John Deere e Caterpillar.

Atualmente a empresa conta com 1.280 colaboradores, sendo 158 colaboradores terceiros, parte dos funcionários da área operacional possuem experiência superior á 20 anos na Empresa estudada. A organização oferece para seus funcionários os benefícios como: plano de saúde Unimed (30% de coparticipação), plano odontológico, refeição no local e VA (vale alimentação).

O quadro 1 apresenta a matriz SWOT referente a empresa em estudo:

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Fatores Internos	Fatores Externos
Fatores Positivos	FORÇAS - Baixa Rotatividade de Colaboradores. - Disponibilização de equipamentos, para pesquisa de clima organizacional.	OPORTUNIDADES - Flexibilidade para adotar inovações tecnológicas. - Abertura e ampliação da carteira de clientes, para peças de Guindastes.
Fatores Negativos	FRAQUEZAS - Não padronização de Feedbacks. - Baixa interação dos colaboradores com a pesquisa de clima organizacional. - Extenso período na aplicação do PCO – (Dois anos)	AMEAÇAS - Perda de certificação ISO / IATF - Perda de Mão de obra qualificada, para concorrentes do mercado atuante.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

• Forças

Baixa Rotatividade de colaboradores: No presente momento, a empresa Empresa estudada, possui uma baixa rotatividade de funcionários, sendo um fator de força para à orgainzação, visto que a baixa rotatividade auxilia o engajamento dos setores, colaborando também, para retenção de talentos.

Disponibilização de equipamentos, para pesquisa de clima organizacional: Hoje a empresa possui uma carência nas respostas e retornos dos colaboradores, sobre a presente pesquisa de clima organizacional. Entretanto a organização, disponibiliza equipamentos tecnológicos e eficientes para elaboração da pesquisa, sendo um fator de força, quando utilizado de forma eficaz, buscando sempre uma forma dinamica e intuitiva.

• Oportunidades

Flexibilidade para adotar inovações tecnológicas: A empresa Empresa estudada, está sempre buscando por inovação no mercado e aceitando novos desafios relacionado ao mercado atuante.

Abertura e ampliação da carteira de clientes, para peças de Guindastes: A empresa está buscando por novos clientes, aumentando sua carteira, receita de faturamento e fortalecendo também a marca Empresa estudada.

- Fraquezas

Não padronização de Feedbacks: No presente momento, não existe uma política estruturada de forma eficaz, para efetuar feedbacks aos colaboradores

Baixa interação dos colaboradores com a pesquisa de clima organizacional: Hoje os colaboradores não estão respondendo e interagindo com as pesquisas de clima organizacional, conforme esperado pela empresa.

Extenso período na aplicação do PCO: Já se passaram dois anos desde a última vez em que o PCO, pesquisa de clima organizacional, foi realizada.

- Ameaças

Perda de certificação ISO / IATF:

A empresa está em busca de atualização de suas certificações e as mesmas são através de resultados obtidos pelas pesquisas de clima organizacional, caso a organização não obtenha o resultado proposto, corre o risco de perder a atualização.

Perda de mão de obra qualificada, para concorrentes do mercado atuante:

Classifica-se como uma ameaça, pois com a baixa entrega de feedbacks e baixa interação dos colaboradores com a pesquisa de clima organizacional, o colaborador sente a ausência de motivação e pode se interessar pela empresa concorrente.

2.4 BENCHMARKING

Nessa estação serão apresentados estudos de casos de seis empresas distintas, abordando diferentes problemas e suas devidas soluções, bem como os resultados obtidos, a fim de obter conhecimento para resolver o desafio da empresa em estudo.

2.4.1 – ESTUDO DE CASO 1: SRR INDÚSTRIA DE PAPEL HIGIÊNICO

QUADRO 2 – Estudo de Caso na SRR Indústria de Papel Higiênico.

Local	SRR Indústria de Papel Higiênico.
Qual era o problema?	Identificar fatores que afetavam negativamente o clima organizacional.
O que foi feito?	Foi aplicada pesquisa de clima organizacional na empresa.
Como foi feito?	Por meio de um questionário composto por 72 questões, dividido em 3 partes: perfil dos respondentes, vida pessoal e fatores internos da organização.
Quando foi feito?	2016.
Resultados obtidos	Contribuiu para o desenvolvimento da empresa, bem como dos funcionários, onde eles se expressaram de forma aberta a partir da pesquisa realizada.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

2.4.2 – ESTUDO DE CASO 2: ZAPPOS

QUADRO 3 – Estudo de Caso na Zappos

Local	Zappos
Qual era o problema?	A empresa cresceu rapidamente e enfrentou problemas com o clima organizacional. Os funcionários relataram falta de engajamento, motivação e satisfação no trabalho.
O que foi feito?	A empresa decidiu investir em melhorias no clima organizacional e contratou um consultor para ajudá-los nessa empreitada.
Como foi feito?	O consultor conduziu uma série de entrevistas com funcionários, gerentes e membros da equipe de liderança para entender os problemas e desenvolver um plano de ação. O plano incluiu mudanças na cultura da empresa, como a implementação de uma nova missão, visão e valores, o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento para funcionários e gerentes, e a criação de um comitê de engajamento de funcionários para garantir que as necessidades dos funcionários fossem atendidas.
Quando foi feito?	2008.
Resultados obtidos	Essas mudanças tiveram um impacto significativo na empresa. A Zappos melhorou sua classificação na lista da revista Fortune das "Melhores Empresas para Trabalhar" e foi adquirida pela Amazon em 2009 por US\$ 1,2 bilhão. O sucesso da Zappos na melhoria do clima organizacional mostra que, com a abordagem certa, mesmo as empresas com problemas significativos podem superá-los e criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

2.4.3 – ESTUDO DE CASO 3: CELESC DISTRIBUIÇÃO

QUADRO 4 – Estudo de Caso na Celesc Distribuição

Local	Celesc Distribuição.
Qual era o problema?	Com a globalização, o mercado empresarial vive uma realidade diferenciada, tornando-se cada vez mais exigente e competitivo.
O que foi feito?	Aplicação de questionários (apêndice A) contendo 51 perguntas diretas, com as opções de resposta "sim", "não" e "às vezes", e 02 perguntas abertas, que foram respondidas livremente.
Como foi feito?	Os questionários foram entregues na empresa, dentro de envelopes individuais para que cada respondente pudesse lacrá-lo após o preenchimento, garantindo assim, o sigilo das informações contidas e a confiança por parte dos respondentes.
Quando foi feito?	2009.
Resultados obtidos	Após concluída a pesquisa, foi possível verificar os pontos favoráveis e os desfavoráveis dentro da instituição, possibilitando a criação de estratégias de gestão de pessoas que valorizem o capital humano,

	elevando o nível de satisfação dos funcionários e a competitividade da empresa no mercado, através da eficiência e eficácia interna.
Observações	Após os resultados apresentados, conclui-se que os objetivos foram alcançados e constatou-se que a pesquisa de clima organizacional, utilizando a Escala de Clima Organizacional (ECO), é uma ferramenta valiosa para a compreensão das relações no ambiente organizacional e no cenário atual de gestão com tantas turbulências econômicas e tecnológicas.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

2.4.4 – ESTUDO DE CASO 4: CITROSUCO

QUADRO 5 – Estudo de Caso na Citrosuco

Local	Citrosuco
Qual era o problema?	Compreender a necessidade de líderes que soubessem lidar com pessoas e não se dedicar exclusivamente para questões operacionais. Desenvolvimento e gestão de líderes.
O que foi feito?	Foram aplicadas duas avaliações 360º de Liderança para que os líderes pudessem perceber o impacto que causam em seus times, uma avaliação foi aplicada antes e a outra após.
Como foi feito?	Coordenadores: receberam mais de 64h de desenvolvimento; Supervisores Industriais: participaram de um programa de imersão de 3 dias; Supervisores e Administradores: receberam 48h de desenvolvimento.
Quando foi feito?	2018
Resultados obtidos	Foi obtido a proximidade e apoio da alta liderança da organização, que possibilitou um clima propício para o desenvolvimento, assim apoiando ainda mais os participantes a aplicarem as ferramentas na prática corporativa.
Observações	Através das avaliações aplicadas, foi possível desenvolver um treinamento de liderança que apoie os líderes da organização e conscientize os gestores sobre seu papel.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

2.4.5 – ESTUDO DE CASO 5: CLÍNICA FLORENCE

QUADRO 6 – Estudo de Caso na Clínica Florence

Local	Clínica Florence.
Qual era o problema?	Deficiências com a área de Clima e Engajamento e com a parte comunicados e tópicos. Além disso tinha também um receio da parte dos colaboradores da empresa em serem contaminados pelo Covid no roteiro de casa-trabalho-casa.
O que foi feito?	A empresa apostou na estratégia de escuta continua.
Como foi feito?	Foram implementadas ações nos setores que ajudariam a esclarecer os problemas e desenvolver soluções adequadas.
Quando foi feito?	2022.
Resultados obtidos	Os resultados obtidos foram: 98% dos cuidadores se declararam engajados. O Net Promoter Score (NPS) aumentou de 71 para 90. O <i>Employee Net Promoter Score</i> aumentou de 52 para 78. Foi demonstrado também que os negócios atingiram um patamar de excelência com scores altos.
Observações	Após os resultados serem demonstrados de forma positiva, foi concluído que os objetivos foram alcançados referente a implementação do clima organizacional na empresa. A partir disso foi confirmado que o Módulo

de clima e Engajamento resultou na melhoria de 12% no engajamento dos colaboradores.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

2.4.6 – ESTUDO DE CASO 6: NIELSEN

QUADRO 7 – Estudo de Caso na Nielsen

Fonte	Nielsen.
Qual era o problema?	Rotatividade de pessoas, por conta do alto nível de atrito entre os associados.
O que foi feito?	Construção de uma pesquisa de clima organizacional básica.
Como foi feito?	Na pesquisa consta apenas algumas variáveis e dados dos colaboradores, como idade, sexo, nível, nível do cargo, mantendo o foco em perguntas que respondessem a criticidade do problema.
Quando foi feito?	2022.
Resultados obtidos	Em meses foi identificado o real motivo dos atritos e assim foi possível propor alguns pontos de melhoria: transferência de alguns colaboradores, criação de programa para incentivo a novos desafios na empresa.
Observações	A empresa conseguiu encontrar os principais motivadores do atrito voluntário e com isso, criou-se planos de ações ágeis e efetivos para cada situação de atrito.

Fonte: elaboração dos autores (2023)

3. PLANO DE AÇÃO

3.1 – ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA EMPRESA ESTUDADA

Após análise do estudo de caso, essa estação apresenta a proposta de solução para as causas do problema relatado ao longo do trabalho. O quadro 8 apresenta as ameaças e fraquezas vindas da matriz SWOT, bem como sua alternativa de solução para o desafio da Empresa estudada.

QUADRO 8 – Alternativa de Solução

AMEAÇAS E FRAQUEZAS DA SWOT	ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO
Não padronização de <i>feedbacks</i>	Elaboração de uma nova proposta de aplicação de pesquisa de clima organizacional.
Baixa interação dos colaboradores com a pesquisa de clima organizacional.	
Perda da certificação ISO/IATF	
Perda da mão de obra qualificada, para concorrentes do mercado atuante.	

Fonte: elaboração dos autores (2023)

3.2 PLANO DE AÇÃO PARA AS CAUSAS DESCRITAS NA MATRIZ SWOT

Como forma de resolver o problema da organização em estudo, as propostas estão dispostas por meio do 5W2H que, de acordo com Lucinda (2016), funciona como um *checklist* de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto. Dessa forma, a ferramenta tem a capacidade de identificar quem serão os responsáveis pelas atividades, o que se deve fazer, quanto tempo têm para realizá-las, quanto vai custar, o porquê de fazê-las e quando vão ser realizadas.

O quadro 9 apresenta a ferramenta 5W2H:

QUADRO 9 – 5W2H

FERRAMENTA 5W2H						
O QUE? (WHAT?)	PORQUE? (WHY?)	ONDE? (WHERE?)	QUEM? (WHO?)	QUANDO (WHEN?)	COMO (HOW?)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH?)
Elaboração de uma nova proposta de aplicação de pesquisa de clima organizacional	Para atender as certificações ISO / IATF e para avaliar através dos indicadores gerados o que deve ser melhorado dentro da organização	Na própria empresa (Magius)	Elaboração			
			T.I	De 01/07/2023 a 14/07/2023	Através do software Visual Studio Code	Utilizando 4 horas / dia (durante o expediente)
			Validação			
			Gerência e T.I	De 01/08/2023 a 31/08/2023	Através de testes com os	Utilizando 2 horas / dia (durante o expediente)
			Implantação			
			Gerencia e RH	01/09/2023	Envio do link através do WhatsApp / E-mail / Microsoft Teams / LinkedIn	08:00 às 12:00 - Utilizando o período da manhã no dia 01/09/2023
			Avaliação			
			Direção e Gerência	De 02/10/2023 a 01/11/2023	Reunião com pauta baseada nos indicadores gerados pela pesquisas de clima organizacional	Utilizando 2 horas / dia (durante o expediente)

Fonte: elaboração dos autores (2023)

A proposta consiste em desenvolver uma nova aplicação de pesquisa de clima organizacional na Empresa estudada, alinhada aos requisitos dos certificados ISO/IATF. Essa nova abordagem permitirá uma avaliação abrangente e frequente das áreas que precisam ser aprimoradas na organização. Atualmente, a pesquisa de clima organizacional é realizada a cada dois anos na empresa. No entanto, com a implementação dessa nova aplicação, será possível obter uma análise mais regular e precisa do ambiente de trabalho. Isso demonstra o compromisso da Empresa estudada em manter um ambiente saudável, promover a melhoria contínua e seguir as melhores práticas do setor. A pesquisa ajudará a identificar áreas específicas que necessitam de melhorias, como liderança, comunicação interna, desenvolvimento de carreira e reconhecimento dos colaboradores. Essa abordagem permitirá à empresa tomar medidas proativas para aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador. Além disso, essa análise frequente do clima organizacional será um diferencial no processo de certificação ISO/IATF, evidenciando o comprometimento da Empresa

estudada em manter altos padrões de qualidade e excelência em suas práticas de gestão de pessoas. Com a nova aplicação de pesquisa de clima organizacional, a Empresa estudada fortalecerá sua posição como uma empresa comprometida com a melhoria contínua, a qualidade do ambiente de trabalho e o desenvolvimento dos colaboradores.

A pesquisa será realizada dentro das instalações da empresa durante o horário de expediente, para assegurar a participação dos funcionários sem interferir em suas atividades regulares.

1 - O T.I. será responsável pela elaboração da pesquisa de clima organizacional, utilizando o Visual Studio Code.

- A coleta de dados terá duração de duas semanas, no período de 01/07/2023 à 14/07/2023.
- Tendo como custo, a utilização de 4 horas diárias do expediente da equipe de TI.

2 - A gerência, juntamente com o setor de TI, terá como responsabilidade validação do aplicativo, através dos testes que serão realizados.

- Os testes serão conduzidos, entre o dia 01/08/2023 ao 31/08/2023.
- O custo estimado para essa fase é de um mês de trabalho, utilizando duas horas diárias de expediente, dos gerentes e dos colaboradores da TI.

3 - No dia 01/09/2023, a gerência e o RH trabalharão em conjunto para disponibilizar o link da pesquisa de clima organizacional aos funcionários por meio de canais como WhatsApp, e-mail, Teams e LinkedIn.

- O link para a pesquisa será enviado no dia 01/09/2023, durante o período da manhã, das 08:00 às 12:00 horas.

4 - Durante o período de 02/10/2023 a 01/11/2023, a Direção e Gerência fará avaliação dos dados coletados.

- A direção e a gerência terão reuniões dedicadas à análise dos indicadores gerados na pesquisa de clima organizacional. O objetivo dessas reuniões é identificar áreas que necessitam de melhorias e tomar decisões estratégicas para aprimorar no clima organizacional.

- Essa análise será realizada diariamente, durante duas horas, dentro do expediente dos diretores e gerentes.

O questionário a ser aplicado na empresa em estudo consiste em 21 questões, que abordam os seguintes temas:

PROFISSIONAL

1 – Em relação a importância de sua função para a empresa, avalie:

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

2 – Avalie o reconhecimento por parte do seu gestor, referente ao trabalho que você exerce:

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

GESTÃO/LIDERANÇA

3 - Como é o relacionamento entre funcionários com seu superior?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

4 – O quanto as metas que devem ser cumpridas são passadas de maneira clara e objetiva?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

5 - Qual a sua avaliação referente a liderança na empresa?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

6 - Como você considera a comunicação do seu líder?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

7 - Como você considera a forma do feedback dado por seu líder?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

CLIMA ORGANIZACIONAL

8 – O quanto você está satisfeito com seu ambiente de trabalho?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

9 – Avalie o quanto seu dia a dia de trabalho é agradável

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

10- Em relação ao setor de recursos humanos, qual o nível de respostas sobre esclarecimentos diários e dúvidas?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

BENEFÍCIOS

11 - Qual seu nível de satisfação com a política de benefícios, remuneração e promoção na empresa?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTO

12 - Qual o nível de abertura de oportunidade de crescimento e desenvolvimento de carreira individual dentro da empresa?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

13 – Qual o nível de incentivo da empresa a você, com relação a realização de cursos e especializações?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

14 - Como você considera o plano de carreira da empresa?

☐ Ruim ☐ Bom ☐ Regular ☐ Excelente

MOTIVAÇÃO

15 - O quanto você se sente valorizado pelo seu trabalho?

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

AMBIENTE/CONDIÇÕES DE TRABALHO

16 – O quanto você se sente satisfeito em relação ao espaço para refeições/descanso?

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

17 - Avalie a qualidade dos EPI 'S oferecidos pelo técnico de segurança.

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

18 - Como você avalia os equipamentos utilizados para realizar suas tarefas?

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

IDENTIDADE E CONFIANÇA

19 – Qual sua opinião sobre a empresa para ser indicada a seus familiares e amigos?

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

COMUNICAÇÃO

20 – Qual sua opinião em relação aos feedbacks e avaliação de desempenho?

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

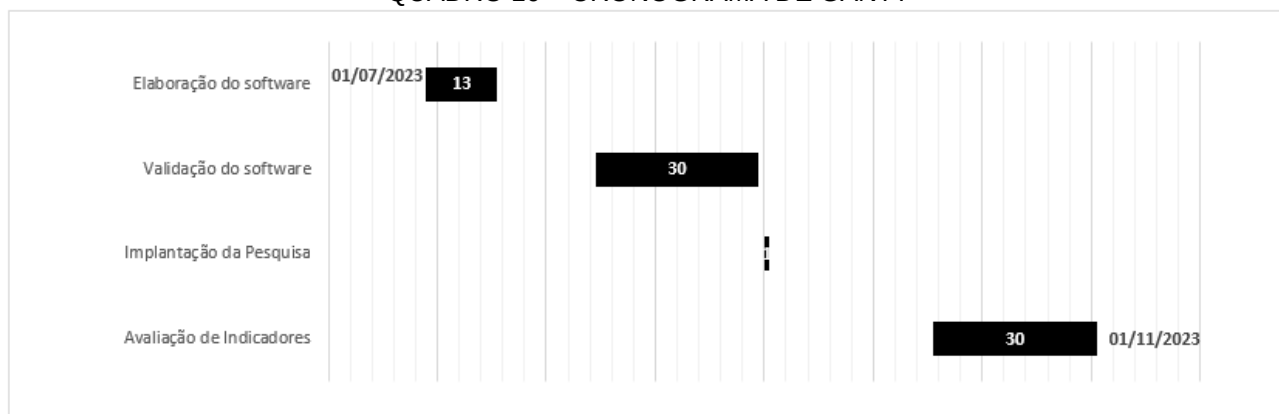
COOPERAÇÃO

21 - Como você considera o nível de ajuda e suporte de seus colegas quando necessário?

() Ruim () Bom () Regular () Excelente

3.3 CRONOGRAMA DE GANTT

QUADRO 10 – CRONOGRAMA DE GANTT



Fonte: elaboração dos autores (2023)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de recursos humanos desempenha um papel fundamental e estratégico dentro da organização, e uma das ferramentas essenciais para o seu sucesso é a aplicação regular e efetiva da pesquisa de clima organizacional (PCO). Ao analisar as pesquisas

realizadas, fica evidente a necessidade de uma alteração na forma como essa ferramenta é conduzida na empresa estudada Metalúrgica Industrial.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas análises e sugeridas ações que visam garantir resultados positivos na aplicação da pesquisa de clima organizacional. O objetivo principal é fornecer conceitos e processos que auxiliem na compreensão e garantir que o setor de Recursos Humanos, em conjunto com toda a parte estratégica da organização, aplique de forma prática conforme as alterações necessárias.

Este projeto serve como base para organizações que buscam alcançar o sucesso junto aos seus stakeholders, ao fornecer orientações e diretrizes para melhorar o clima organizacional. Ao implementar as propostas, a Empresa estudada Metalúrgica Industrial estará no caminho certo para promover um ambiente de trabalho de forma saudável, engajar os colaboradores e alcançar resultados positivos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. São Paulo: LTC, 2013.

BARKI, E., RODRIGUES, J., COMINI, G. M. **Negócios de impacto: Um conceito em construção**. Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BUCHANAN, L., O'CONNELL, A. **Uma breve história da tomada de decisão**. Harvard Business Review, v. 1, p. 20-29, 2006.

CAVALCANTE, R. B. **Pesquisa de clima organizacional**: um estudo na Celesc Distribuição S/A – Agência regional de São Miguel do Oeste – SC. 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf>. Acesso em: 04/05/2023.

CHEREMETA M, et al. **Construção da versão abreviada do QWLQ-78**: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, 2011.

CHESBROUGH, H. **Business model innovation**: opportunities and barriers. Long range planning, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 Ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2004.

CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E., MCDONALD, R. S. **What is disruptive innovation?** Harvard Business Review, v. 94, n. 12, p. 44-53, 2016.

CRESCIMENTUM, 2018. **Case Citrosuco – Cultura Organizacional Liderança**. Disponível em: <<https://crescimentum.com.br/case-citrosuco-cultura-organizacional-lideranca>>. Acesso em: 04/05/2023.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015.

DANTAS, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Brasília, DF: UnB, 2013.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DE OLIVEIRA MORITZ, G., PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 2015.

FAT – Faculdade e Escola, 2016. **Pesquisa de Clima Organizacional na Empresa SRR Indústria de Papel Higiênico LTDA**. Disponível em: <<https://fatrs.com.br/faculdade/uploads/tcc/215a8ab4feaf0acc3fc356dd41314b1a.pdf>>. Acesso em: 02/05/2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, M. H. P. C. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

GUPPY, 2022. **Cases de Sucesso**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/cases-de-sucesso-people-analytics>> Acesso em: 03/05/2023.

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

KENSKI, V. M. **Educação e Tecnologias: O Novo Ritmo da Informação**. 8 Ed. São Paulo: Papyrus, 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2014.

LOCKE, E. A. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 129-145.

LONGO, W. P. **Tecnologia e soberania nacional**. 1. Ed. São Paulo: Nobel, 1984.

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos: Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Porto Alegre: Editora Simplíssimo, 2016.

LUPPI, R., & CASOTTI, L. M. **Cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de caso da Zappos**. Revista de Administração Mackenzie, 2015.

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

MEDEIROS, L. F. **Banco de dados; princípios e prática** [livro eletrônico] / Luciano Frontino de Medeiros, - Curitiba: InterSaberes, 2013.

PULSES, R. N. **Pesquisa de clima Organizacional**: um estudo da Pulses by Gupy. Disponível em: <<https://www.pulses.com.br/blog/clima-organizacional-nas-empresas>>. Acesso em: 04/05/2023.

RAMOS, M. Y. **Evolução e novas perspectivas para a construção e produção de indicadores de ciência, tecnologia e inovação**. Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, p.1-23, abr. 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, B. R., TEIXEIRA, E, B. **O Processo Decisório nas Organizações**. Salão do Conhecimento, 2012.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STERMAN, J. D. **Dinâmica empresarial**: pensamento sistêmico e modelagem para um mundo complexo. Boston: McGraw-Hill, 2000.

TORRES, C. **Gestão estratégica da comunicação empresarial e a marca**: conceitos, ferramentas e casos. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.