

**Plano de Ação em Pesquisa de Clima Organizacional:
Estudo de Caso em uma Empresa de TI**

Carmem Regina Giongo

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia Organizacional sob orientação do
Prof. Dr. Henrique Caetano Nardi

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2012

SUMÁRIO

RESUMO	2
INTRODUÇÃO	5
A EMPRESA	10
PESQUISA DE CLIMA	12
AVALIAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
BIBLIOGRAFIA.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Fatores que apresentaram pontos de melhorias a serem tratados pelo plano de ação.....	14
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de carimbo criado para identificar as ações que resultaram dos comitês da pesquisa de clima.....	16
--	----

RESUMO

Os modelos tradicionais de gestão provenientes da Administração Científica definitivamente deram lugar para as metodologias e ferramentas voltadas para o desenvolvimento humano nas organizações, aumentando gradativamente a preocupação das empresas com aquilo que os trabalhadores percebem e sentem em relação à organização. Uma metodologia bastante difundida no mercado atualmente para avaliar o processo de percepção dos profissionais com relação à empresa é a Pesquisa de Clima de Organizacional. Neste sentido, este estudo teve o objetivo de apresentar e discutir a construção de um plano de ação realizado a partir dos dados gerados em uma pesquisa de clima organizacional em uma empresa da área de TI. Com um delineamento qualitativo, este trabalho trata de um estudo de caso com análise documental. O processo de realização da pesquisa de clima foi composto pelas seguintes etapas: divulgação da pesquisa; aplicação; tabulação; apresentação dos resultados aos gestores; apresentação dos resultados aos profissionais e desenvolvimento do plano de ação. Tendo os dados coletados, optou-se por elaborar o plano de ação de melhoria através de grupos focais realizados com trabalhadores representantes de cada equipe da empresa. Ao longo dos encontros foi se percebendo que os grupos focais se constituíram de fato como um canal de comunicação entre os trabalhadores e a Gestão, contribuindo principalmente para o direcionamento estratégico da empresa e da área de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima; Grupo Focal; Plano de Ação; Psicologia Organizacional.

INTRODUÇÃO

O avanço da economia digital e a própria popularização da tecnologia fizeram com que a área de TI (Tecnologia da Informação) assumisse nas organizações um papel decisivo na capacidade de competitividade e diferenciação estratégica no mercado globalizado. Este movimento aumentou drasticamente o segmento nas últimas décadas, conforme dados divulgados pelo IDC ((International Data Corporation, 2011) a taxa de crescimento da área de TI no Brasil em 2011 deve se aproximar a 13%, quase o dobro da estimativa da média mundial que é de 7%. De acordo com a literatura, a área de TI de modo geral é formada por empresas com características organizacionais que facilitam e impulsionam o rápido e empreendedor crescimento, compostas em sua maioria por profissionais jovens, voltadas para a rápida mudança, inovação e constante atualização tecnológica (Silva, Yue, Rotondaro e Laurindo, 2006).

Paralelo ao desenvolvimento e consolidação da área de TI no Brasil e no mundo, a forma como as organizações realizam a gestão de pessoas também passou por mudanças importantes, justamente para dar conta da globalização do mercado. Os modelos tradicionais de gestão provenientes da Administração Científica deram lugar para as metodologias e ferramentas voltadas para o desenvolvimento humano nas organizações, ancorados no conceito de competências (Dutra, 2001). De modo geral o conceito de competência está atrelado à mobilização de conhecimento e experiências para atender as demandas de determinado contexto organizacional, sendo marcado pela

cultura da empresa, pelo clima, pelas relações de trabalho, limitações e oportunidades existentes (Fleury & Fischer 1992).

Com a constante consolidação destes conceitos, as empresas foram percebendo que o desenvolvimento das competências e a própria entrega¹ dos profissionais estava intimamente relacionada com a cultura e com o clima organizacional, por isso o aumento da preocupação com os fatores de retenção de profissionais e com próprio gerenciamento do clima organizacional. De acordo com Menezes et al (2009) aquilo que os trabalhadores percebem e sentem com relação à organização afeta e regula as atitudes e o comportamento dos trabalhadores dentro da empresa. Atualmente os estudos sobre o clima de organizacional são utilizados para entender e diagnosticar o motivo da perda de profissionais da organização para o mercado, a motivação e o próprio desempenho (Oliveira, 1996). Uma das ferramentas utilizadas para avaliação desta percepção é a Pesquisa de Clima Organizacional.

Neste sentido, este estudo possui o objetivo de apresentar e discutir a construção de um plano de ação realizado a partir dos dados gerados em uma pesquisa de clima organizacional em uma empresa de grande porte da área de TI, utilizando como método o estudo de caso com análise documental. O estudo de caso é considerado um processo investigativo, com o qual se pretende analisar e estudar determinado fenômeno no contexto onde ocorre, sendo particularmente adequado o seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto necessitam de uma análise detalhada e específica (Yin, 2001).

De acordo com Luz (1996), clima organizacional pode ser definido como ambiente ou atmosfera psicológica de trabalho, que reflete a relação entre a empresa e os profissionais que nela atuam. Fleury e Sampaio (2002) referem-se ao clima organizacional como resultado da percepção que os trabalhadores possuem da empresa. Para Gasparetto (2008) as diferentes definições de clima organizacional carregam em si a idéia de que o clima está diretamente ligado à maneira como o trabalhador percebe a organização e sua cultura, como interpreta estas percepções e como reage a estas

¹ De acordo com Dutra (2001) o conceito de entrega está associado à efetiva ação do indivíduo no exercício de suas atividades no trabalho. A entrega traduz a real contribuição do profissional no cumprimento de determinada competência.

interpretações. Portanto, o clima organizacional está constantemente sendo criado, vivenciado, modificado e ressignificado pelos trabalhadores. Estas construções e desconstruções são diariamente afetadas pelas decisões tomadas pela empresa, pelas comunicações realizadas, pelo cotidiano do trabalho e pela forma como todas estas questões são interpretadas e vivenciadas pelos profissionais.

A análise do clima organizacional tem por objetivo compreender as necessidades, preocupações e percepções dos profissionais relacionados à organização. O clima organizacional de uma empresa pode ser identificado através de inúmeros acontecimentos ou processos como, por exemplo: indicadores de rotatividade, entrevistas de desligamento, taxa de absenteísmo, reações e comportamentos dos trabalhadores. No entanto, a maneira mais comum de avaliar o clima é através de pesquisas internas, chamadas de Pesquisa de Clima Organizacional ou de Ambiência. Uma evidência do impacto do clima organizacional foi encontrada por Palacios, Vieira e Freire (2010) através de uma pesquisa realizada em uma empresa do ramo farmacêutico onde foram entrevistadas 380 pessoas do setor administrativo e *call center*. Os resultados da pesquisa apontaram que o clima organizacional afeta consideravelmente o comprometimento afetivo dos profissionais com relação a organização.

Conforme Gasparetto (2008) o clima organizacional é afetado tanto por fatores externos e os fatores internos. As influências externas à organização são, por exemplo: a economia, o contexto político do país, o mercado de trabalho, a legislação e a atuação sindical. Os fatores internos considerados como mais importantes dizem respeito aos movimentos da própria organização como: as políticas de Recursos Humanos, os fluxos e os processos de trabalho, a organização dos cargos e salários, a gestão das equipes, o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, os benefícios, a comunicação e o desenvolvimento profissional.

Dependendo do número de profissionais que compõe a organização, a pesquisa pode ser realizada através de métodos qualitativos (grupos focais, entrevistas, questionários abertos) ou de métodos quantitativos (questionários fechados). O objetivo destes métodos é de levantar informações visando a identificar a percepção que os profissionais possuem da organização e suas reações a estas percepções (Luz, 2003).

O método de coleta de dados indicado para aplicação em um grande número de pessoas é o quantitativo, realizado por meio de questionário fechado e geralmente composto por afirmações onde o profissional assinala o quanto concorda com o conteúdo descrito (Gasparetto, 2008). De acordo com Luz (2003) o questionário deverá ser composto por questões que abordem os seguintes temas: o trabalho realizado pelos profissionais, salário, benefícios, relação com superior imediato, comunicação interna, perspectiva de carreira, treinamento e desenvolvimento, relacionamento interpessoal, condições físicas do trabalho, estabilidade no emprego, valorização e reconhecimento profissional, trabalho em equipe, orientação para o cliente, fatores motivacionais e desmotivacionais. É indicado que todos os níveis hierárquicos da empresa participem da pesquisa, devendo o questionário ser adaptado para cada contexto.

Independente do método utilizado, o aspecto mais importante de uma pesquisa de clima é a análise e utilização dos resultados para repensar a forma de gestão. De acordo com Gasparetto (2008), se não houver um plano de ação ou pelo menos a consideração dos dados para a melhoria das práticas de trabalho, a pesquisa apenas irá gerar falsas expectativas e frustrações que ao invés de melhorar o clima, criarão mais dificuldades internas.

Para Luz (2003) uma das maneiras de desenvolver planos de melhoria do clima é criar comissões de trabalho com acesso aos dados da pesquisa de clima. Estas comissões devem ser compostas por representantes das diferentes áreas funcionais, visando num primeiro momento priorizar as causas a serem enfrentadas e num segundo momento discutir e desenvolver ações de melhorias. Cabe salientar que a utilização desta estratégia como forma de utilizar os dados gerados em uma pesquisa de clima organizacional, dependerá da cultura da empresa e do quanto esta cultura oferece condições para discutir as melhorias com os trabalhadores e principalmente, desenvolver ações preventivas ou corretivas.

Apesar deste apontamento realizado pela literatura, podemos observar que na prática de trabalho das organizações a fase de intervenção que deveria seguir o levantamento dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional geralmente é colocada em segunda plano, ou mesmo, deixada de lado. Estudos de caso realizados em empresas brasileiras (Pereira, 2009; Gomes, 2002; Santos, 2008) demonstram uma excessiva

preocupação com as escalas aplicadas, com a condução da pesquisa ou mesmo com a interpretação dos dados apurados sem discutir como e o que fazer com os resultados da pesquisa. A seguir apresentaremos um estudo de caso para pensarmos nas potencialidades da pesquisa de clima como uma estratégia gerencial.

A EMPRESA²

Fundada na década de 1980, a empresa na qual este estudo foi realizado está situada no segmento de prestação de serviços em TI, possui uma atuação global caracterizando-se como uma empresa multinacional de grande porte. Seu pressuposto básico é o apoio ao crescimento sustentável de seus clientes e a garantia de alta qualidade nos serviços ofertados. O Diretor Presidente permanece sendo o seu fundador, este iniciou o movimento de prestação de serviço de forma empreendedora no nordeste do Brasil. Atualmente a empresa possui mais de 14.000 mil colaboradores (as), escritórios espalhados por mais de 20 países e interage com mais de 30 diferentes idiomas. Sua principal estratégia atual é a incorporação de outras empresas, aumentando sua carteira de clientes e consolidando-se como uma empresa global. Desde sua fundação mantém um crescimento acima do percentual médio das empresas do mesmo segmento no Brasil e atualmente é uma das maiores empresas do ramo no mundo.

A missão e visão da empresa são orientadas para agregar valor aos seus clientes externos e internos, visando aumentar cada vez mais a qualidade nos serviços prestados e a consolidação enquanto maior empresa do segmento em que atua no mundo. Seus valores estão voltados para a satisfação do cliente, para a ética no trabalho, busca de resultados, respeito e valorização do ser humano.

² Visando preservar a identidade da empresa estudada, algumas informações sobre a mesma foram alteradas.

Este estudo de caso foi realizado em uma das unidades da empresa, situada na região sul do país. A unidade possui aproximadamente 200 colaboradores (as), com idade média de 27 anos de idade, e com uma média de 2 anos de empresa. A unidade presta serviços em TI para um único cliente há 13 anos e, portanto, é também influenciada em seu dia a dia pela cultura e processos de comunicação e gestão deste cliente.

PESQUISA DE CLIMA

O processo de realização da pesquisa de clima foi composto pelas seguintes etapas: divulgação da pesquisa; aplicação; tabulação; apresentação dos resultados aos gestores; apresentação dos resultados aos profissionais e desenvolvimento do plano de ação. A decisão por realizar a pesquisa de clima organizacional partiu da estrutura de Recursos Humanos da unidade e foi a primeira pesquisa realizada desde sua fundação. A empresa como um todo não utiliza esta ferramenta gerencial. De acordo com a Direção da unidade, a pesquisa não era realizada porque havia o entendimento de que não seria possível trabalhar as demandas trazidas de forma adequada.

O formulário da pesquisa foi desenvolvido pela psicóloga que atuava na área de Recursos Humanos, tendo em vista os temas propostos por Luz (2003). A escala de resposta foi composta por 5 opções: concordo, concordo parcialmente, discordo, discordo parcialmente, sem opinião. O questionário foi composto por 54 afirmações, agrupadas por sete fatores: Ambiente e Processos de Trabalho; Comunicação; Crescimento/Desenvolvimento; Estilo de Gestão; Reconhecimento/Realização; Relacionamento; Imagem Corporativa. Cinco destes fatores apresentaram pontos de melhorias a serem tratados, sendo que foram priorizados os três itens de cada um destes fatores com menor índice de satisfação para a elaboração do plano de ação, sendo eles:

Tabela 01

Fatores que Apresentaram Pontos de Melhorias a Serem Tratados pelo Plano de Ação

Fatores	Pontos a melhorar
1) Ambiente e Processos de Trabalho	<p>1) Tenho bons equipamentos de trabalho para realizar minhas atividades, considerando computador, material de apoio, etc.</p> <p>2) As instalações, a iluminação e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos e me sinto bem física e mentalmente.</p> <p>3) A distribuição das tarefas ocorre de forma justa e adequada a todos os integrantes da equipe.</p>
2) Comunicação	<p>1) A empresa comunica eficazmente às mudanças que impactam no meu trabalho.</p> <p>2) As informações sobre a empresa são transmitidas aos profissionais com clareza e agilidade.</p> <p>3) Considero os meios de comunicação internos eficientes (Intranet, GCI Informa, etc).</p>
3) Crescimento/Desenvolvimento	<p>1) Recebo os treinamentos adequados para o meu desenvolvimento.</p> <p>2) O processo de seleção interna é claro e justo, possibilitando aos profissionais com bom desempenho e assiduidade as oportunidades de crescimento.</p> <p>3) Eu me sinto motivado(a) para melhorar meu desempenho.</p>
4) Estilo de Gestão	<p>1) Minha equipe de trabalho considera nosso(a) gestor(a) imediato(a) um(a) líder de respeito e credibilidade.</p> <p>2) Meu(minha) gestor(a) imediato(a) preocupa-se e estimula o meu desenvolvimento profissional, realizando meu acompanhamento periodicamente.</p> <p>3) Periodicamente recebo de meu(minha) gestor(a) imediato(a) avaliações claras e sinceras sobre meu desempenho.</p>
5) Reconhecimento/Realização	<p>1) Considero que os benefícios oferecidos pela empresa são um diferencial.</p> <p>2) Sinto que sou valorizado(a) pela empresa e sei que posso fazer a diferença.</p> <p>3) Considero que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus(suas) profissionais.</p>
6) Relacionamento	Este fator não apresentou pontos significativos a ser melhorados.
7) Imagem Corporativa	Este fator não apresentou pontos significativos a ser melhorados.

Com os dados coletados, optou-se por elaborar o plano de ação de melhoria através de grupos focais realizados com representantes de cada área da empresa. O método de grupos focais é definido por Morgan (1997) como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio de intervenções grupais ao se discutir um tópico em especial sugerido pelo (a) pesquisador (a). Em outras palavras, o grupo focal é uma entrevista em grupo, com o diferencial de contar com as interações entre os (as) participantes. Como técnica, ocupa um lugar intermediário entre a observação participante e as entrevistas em profundidade, o (a) pesquisador (a) / moderador (a) grupal ocupa um papel de facilitar as discussões, pois sua ênfase está nos processos de constituição de opiniões e nos processos psicossociais. A unidade de análise do grupo focal é o próprio grupo.

O objetivo foi identificar as ações necessárias para a melhoria dos pontos sinalizados na Pesquisa de Clima como insatisfatórios, buscando um detalhamento maior de cada item assinalado como insatisfatório.

Cada área elegeu por votação dois profissionais para assumirem o papel de representantes da equipe, formando ao total 4 grupos de trabalho. Foram agendadas 5 reuniões com cada grupo, com duração de uma hora, onde foram discutidos cada um dos aspectos a ser melhorados. Semanalmente a área de Recursos Humanos divulgava o tema que seria discutido na semana e as equipes encaminhavam aos (às) seus (suas) representantes os motivos das insatisfações relacionados ao tópico, sugerindo ações de melhorias. Os (as) representantes das equipes chegavam para a reunião com a relação das insatisfações e sugestões recebidas dos (as) colegas e era iniciada a discussão.

Os encontros eram coordenados pela área de Recursos Humanos e contavam a participação do Gestor Operacional da unidade. Apesar da técnica de grupo focal prever a filmagem ou gravação dos encontros, para posterior análise, optamos apenas por relatar as falas trazidas para deixar os/as participantes mais à vontade para trazer as questões relacionadas à sua área de trabalho.

Concluídos os 5 encontros de levantamento de sugestões e entendimento das necessidades de melhorias, foi realizada uma avaliação prévia das discussões realizadas e agendados encontros mensais de acompanhamento com os profissionais. Com o objetivo de identificar as ações resultantes dos comitês de pesquisa de clima, foi criado um carimbo com a descrição “Ação Pesquisa de Clima”. A partir de então, todas as

ações realizadas em função das demandas identificadas pela pesquisa de clima eram carimbadas e divulgadas entre as equipes de trabalho.



Figura 01. Modelo de carimbo criado para identificar as ações que resultaram dos comitês da pesquisa de clima.

AVALIAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo dos encontros foi se percebendo que os grupos focais se constituíram de fato como um canal de comunicação com área de Recursos Humanos e com a Coordenação Global da unidade, uma vez que eram trazidos inúmeros assuntos e demandas, muitas vezes fugindo do tópico proposto e ultrapassando o horário destinado para o encontro. As demandas em sua maioria estavam relacionadas à gestão das equipes e à organização de fatores básicos nas equipes como: escala de horários de intervalo, folgas, férias, entre outros.

Entre um encontro e outro, dois momentos foram marcantes: o primeiro deles foi espanto da área de Recursos Humanos e da Coordenação Global com relação à quantidade de pontos de atenção e de melhorias; e o segundo momento foi o entendimento de que seria necessário fazer uma leitura institucional de todas aquelas demandas, envolvendo o grupo de gestores, implicando-os na melhoria de cada fator.

A partir da análise das falas trazidas pelos/as participantes do grupo focal foi possível identificar inúmeros significados emergentes de cada fator da pesquisa de clima. Abaixo descreveremos as categorias resultantes da análise do material produzido pelos grupos:

- a) Ambiente e Processos de Trabalho: neste tópico foram abordadas questões relacionadas à necessidade de melhoria de equipamentos, instalações e recursos para a realização das atividades. O principal ponto trazido foi a

sobrecarga de trabalho, indicando falta de pessoas nas equipes e ritmo muito acelerado de atividades.

- b) Comunicação: o principal aspecto da comunicação foi a relação entre a empresa e o cliente atendido. Muitas das mudanças ocorridas no cliente afetam diretamente o trabalho realizado pelos trabalhadores e, na maioria das vezes, a comunicação destas mudanças não ocorre, ou ocorre de maneira falha.
- c) Crescimento/Desenvolvimento: os trabalhadores sentiam que havia oportunidades de crescimento, entretanto, as políticas de seleção interna não eram claras e, por vezes, percebidas como injustas. Outro aspecto foi a falta de capacitação técnica e a ausência de feedbacks oferecidos pela gestão.
- d) Estilo de Gestão: com relação aos/às gestores/as havia a percepção de que só se preocupavam com os indicadores, não eram próximos da equipes, não forneciam feedbacks positivos e centravam-se muito nas falhas dos/as analistas.
- e) Reconhecimento/Realização: as insatisfações relacionadas a este tópico estavam relacionadas aos benefícios oferecidos pela empresa, mas principalmente a falta de reconhecimento do trabalho realizado por parte dos gestores.

A partir deste levantamento de questões, o maior desafio foi envolver os/as trabalhadores/as na resolução de suas insatisfações, evitando que o espaço do grupo focal se tornasse um espaço de queixa sem a participação dos/as integrantes no plano de ação. Alguns/mas representantes desenvolveram com sua própria equipe e gestor melhorias para área, criando reuniões mensais para discussão de demandas dos/as profissionais, mecanismos de controle e acompanhamento das ações da área e reuniões com a gestão para tratar das insatisfações da equipe.

Após o término dos cinco encontros, optou-se por permanecer realizando as reuniões com os/as representantes das áreas, dando continuidade aos grupos de gestão do clima organizacional. O espaço se tornou um meio de expressão dos/as profissionais e um elo entre as equipes e a gestão da unidade. O carimbo criado para identificar as

ações de melhoria realizadas a partir dos encontros ampliou a percepção das equipes de que realmente a participação na pesquisa de clima trouxe resultados.

A partir dos encontros realizados, inúmeras ações foram criadas juntamente com o grupo de Gestores e com o Comitê de Pesquisa de Clima visando a melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo: reformulação conjunta com os profissionais da Política de Seleção Interna; compra e conserto de equipamentos e materiais de trabalho; ações de melhoria de ergonomia e qualidade de vida; feedback e acompanhamento aos Gestores; revisão de escalas de intervalos, férias, folgas, etc.; instituição de reuniões periódicas da Gestão com suas equipes; contratação de consultoria visando a melhoria da Base de Conhecimento; revisão do dimensionamento das equipes; campanhas internas de Endomarketing; alteração do modelo de eventos de integração de equipes; entre outras.

É necessário tomar cuidado para não imaginar que somente os resultados da pesquisa de clima de organizacional traduzem o nível de satisfação ou insatisfação dos/as profissionais. Como Luz (2003) nos adverte, existem inúmeros outros indicadores do clima de uma empresa. O resultado da pesquisa traz um recorte momentâneo da percepção, satisfação ou insatisfação dos/as profissionais, mas estas percepções mudam a cada momento, portanto, também a avaliação e a identificação das mesmas devem ser constantemente realizadas.

No entanto, conforme depoimento dos Gestores, da área de Recursos Humanos e da própria Direção da unidade, a contribuição mais importante foi a aproximação e o conhecimento das demandas das equipes e daquilo que realmente interfere de maneira positiva no Clima Organizacional. Esta aproximação permitiu que a tomada estratégica de decisão estivesse mais alinhada com a real necessidade dos profissionais e com os fatores que geram satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos entender que para realizar uma pesquisa de clima não basta apenas que a empresa esteja aberta para realizar um plano de ação com os resultados gerados, conforme indica a literatura (Luz, 2003; Gasparetto2008), mas sim que esteja também preparada para lidar com a forma como estas demandas são trazidas e com a forma como serão desenvolvidas as “soluções” para cada insatisfação. Dois riscos importantes que a área de Recursos Humanos corre são: a) criar um espaço onde o grupo de trabalhadores apenas indica pontos de melhorias e não se implica na resolução dos mesmos e; b) não envolver os/as gestores/as responsáveis por apoiar e criar melhorias. Estes riscos podem colocar toda responsabilidade de “resolver” os problemas existentes na empresa na área de Recursos Humanos, quando na verdade seu papel principal é o de facilitar a comunicação e a construção de melhorias.

Diferentemente do que se imagina, somente o fato de instituir os comitês de pesquisa de clima e abrir espaço para a discussão dos pontos de insatisfação das equipes já representou uma intervenção de melhoria e foi percebida pelos profissionais não só como um espaço para elaborar um plano de ação, mas como a própria ação de mudança.

Neste sentido observamos que há uma lacuna na literatura sobre realização e condução de planos de ações nas organizações. O foco maior é dado para a importância e necessidade de criar planos de ações ou de alguma forma utilizar os dados levantados para a pesquisa, mas não são citadas as dificuldades e os cuidados necessários no momento de trabalhar os resultados.

Ao longo do trabalho foi possível identificar alguns pontos de atenção considerados importantes na condução de um plano de ação de pesquisa de clima organizacional, como por exemplo, o cuidado permanente de não colocar os trabalhadores em um lugar de apenas trazer as insatisfações e não se implicar na busca por melhorias, este movimento pode aumentar as insatisfações e gerar cobranças entre trabalhadores e empresa no sentido de “eu trouxe o problema, agora vocês resolvam”. Outro cuidado importante é o de não envolver os gestores que são os responsáveis diretos por lidar com as satisfações e insatisfações de suas equipes, o não envolvimento dos gestores pode transferir a preocupação e a responsabilidade pela gestão do clima organizacional somente para a Direção e para a área de Recursos Humanos da empresa. Finalmente deve-se tomar cuidado para não tomar cada ponto trazido pelos profissionais como algo que deve ser “resolvido”, deixando de fazer uma leitura institucional das demandas. Ao contrário do que se imagina, não serão criadas ações de melhorias para cada insatisfação, mas sim, desenvolvida uma leitura global das demandas, integrando elementos relativos à cultura, às relações de poder e agindo também de forma global.

BIBLIOGRAFIA

Dutra, J. S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências: In: Dutra, S. J. *Gestão de competências*. São Paulo: Gente, 41-60.

Fleury, M. T. L. & Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. T. L. (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 58-75.

Fleury, M. T. & Fischer, R. M. (1992). *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Rausp – Revista de Administração da USP, v. 27, número 4, out./dez, 98-109.

Gasparetto, L. E. (2008). *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci.

Gomes, F. R. (2002). *Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. Revista RAE, v. 42, n. 2, Abr./Jun, 95-103.

IDC Brasil (2011). Fonte: <http://www.idclatin.com/events/event.asp?ctr=bra&id=157>. Acesso dia 10/10/2011 às 18hrs.

Luz, Ricardo (1996). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

Luz, Ricardo (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark. P.23-89.

Menezes I. G.; Sampaio L. R.; Gomes, A. C. P.; Teixeira, F. S. & Santos, P. S. (2009). *Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial*. Estudos de Psicologia, Campinas, julho/setembro, 26(3) 305-316.

Morgan, D. (1997). *Focus group as qualitative research*. Qualitative Research Methods Series. London: Sage Publications.

Oliveira, W. M. (1996). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Palacios, K. P.; Vieira, R. A. & Freire, R. A. N. (2010). *O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho*. Aval. psicol. vol.9 no.2 Porto Alegre, 108/125.

Pereira, F. P. (2009). *Clima organizacional: pesquisa de clima em uma instituição bancária*. Monografia Universidade Feevale.

Santos, R. C. (2008). *Clima organizacional: um estudo de caso na empresa calçados teles LTDA*. Monografia Universidade Feevale.

Silva, E. M.; Yue, G. K.; Rotondaro G. & Laurindo F. J. (2006). *Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade*. Produção, São Paulo maio/ago, v. 16, n. 2, p. 329-340.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.