



Percepção dos Colaboradores de uma Empresa de TI Localizada no Vale dos Sinos/RS acerca dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

Josiane Anselmini, Ilciane Maria Sganzerla Breitenbach

RESUMO

A gestão do clima organizacional, através de pesquisas de clima, tem se tornado prática recorrente nas organizações que desejam melhorar o ambiente de trabalho. Entretanto, apenas aplicar a pesquisa não é o suficiente, é preciso trabalhar os pontos de melhoria. Em face disso, este artigo se propôs a descrever a percepção dos colaboradores de uma empresa de TI localizada no Vale do Rio dos Sinos/RS acerca dos resultados da pesquisa de clima organizacional. Através de um estudo qualitativo de nível exploratório identificou-se que os colaboradores da empresa percebem positivamente os resultados da pesquisa de clima da empresa, pois possuem expectativas de melhorias no ambiente de trabalho que são concretizadas, em sua maioria, através dos planos de ação. Tal vivência gera nos empregados um sentimento de corresponsabilidade com o processo. O aumento da qualidade do ambiente de trabalho também demonstrou contribuir para a satisfação e retenção de talentos.

1 INTRODUÇÃO

O capitalismo industrial, organizado em torno do trabalho, trouxe uma nova ordem social, pois suplantou a produção individual – o artesanato, pela produção coletiva nas empresas. As pessoas passaram a vender sua força de trabalho para um empregador. Desde então, os modelos produtivos e as relações de trabalho vêm passando por alterações. Num primeiro momento, o cerne das empresas era o produto. Nada, nem ninguém, era mais importante do que ele, pois era o responsável direto pelo alcance do tão desejado lucro, enquanto os funcionários se configuravam como “um mero meio para este fim”. (VIEIRA; VIEIRA: 2004, p.7). Entretanto, esse cenário desumano, apesar ter prosperado por séculos, deu lugar a um modelo produtivo voltado para as pessoas que estão nele envolvidas. Uma vez que capitalistas, o lucro continuou sendo o maior objetivo, mas agora as pessoas que fazem o produto passaram a ser a essência das empresas.

Esse novo olhar empresarial, focado nas pessoas, trouxe consigo perspectivas administrativas diferentes: antes a patenteação do coração da empresa, o produto, garantia a exclusividade daquela em relação a este. Agora, porém, as pessoas tornaram-se o âmago da organização e estas, por sua vez, têm o livre-arbítrio de escolherem se querem, ou não, permanecer na organização. Por isso, Vieira e Vieira (2004) Ribeiro, Nunes e Sant’Anna (2015) reforçam que os talentos são o principal capital das empresas e que se estes estiverem satisfeitos a empresa tende a ser mais competitiva.

Surge então, um dos desafios da gestão de Recursos Humanos dentro das organizações: manter os colaboradores satisfeitos a fim de retê-los. Mas como fazer isso, uma vez que, consoante Mancesti (2013), “talentos e pessoas com alto potencial se movem, independentemente de haver ou não uma crise econômica”? Há muitos fatores considerados relevantes para atingir tal objetivo, tais como: desenvolvimento profissional continuado, satisfação pelo trabalho, reconhecimento profissional, comunicação interna e abertura para o diálogo, *feedback*, autonomia, envolvimento e participação nas decisões e clima organizacional, entre outros. (RIBEIRO; NUNES; SANT’ANNA, 2015).

Clima organizacional é, de acordo com Chacon (2012), a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários. Ele é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. Por isso, um bom clima organizacional é essencial para que os funcionários mantenham-se motivados e desejem



permanecer na organização. Em face disso, torna-se necessário avaliar o clima organizacional e, conforme Luz (2014), a pesquisa de clima é a ferramenta mais completa para que a empresa possa avaliar e conhecer de forma concreta o seu clima.

A pesquisa de clima, também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, Pesquisa de Atitudes, permite à empresa identificar seus pontos fracos, fortes e a satisfação dos colaboradores com relação a vários aspectos da organização. Ela busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa *versus* empregado com o objetivo de corrigi-las. (LUZ, 2014).

Diante dessas variáveis, este artigo visa descrever a percepção dos colaboradores de uma empresa de TI localizada no Vale do Rio dos Sinos/RS acerca dos resultados da pesquisa de clima organizacional. De forma específica busca: caracterizar expectativas, sentimentos e vivências dos colaboradores da empresa acerca dos resultados pesquisa de clima organizacional; identificar a percepção dos colaboradores da empresa acerca da satisfação no ambiente de trabalho e analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto à retenção de talentos.

Tal estudo justifica-se como uma oportunidade para uma maior compreensão de como a pesquisa de clima é percebida no dia a dia dos funcionários. Torna-se importante para a empresa em questão, uma vez que poderá levantar aspectos do ambiente de trabalho que não foram identificados em sua totalidade pela pesquisa de clima. Também se configura como relevante para outras organizações que também utilizam essa ferramenta, pois poderá auxiliar na reavaliação da mesma, bem como é útil para as que têm intenção de implantar uma pesquisa de clima organizacional, já que determinadas variáveis aqui apontadas poderão ser trabalhadas antes da validação e aplicação do instrumento.

O presente artigo estrutura-se inicialmente com referencial teórico, seguido pelo método de pesquisa adotado. Na sequência são contempladas a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção dedica-se a apresentar uma breve fundamentação teórica acerca de temas relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente é abordado o conceito de clima organizacional para então traçar as relações existentes entre este e a satisfação no ambiente de trabalho e com a retenção de talentos. Na sequência, trata-se da pesquisa de clima organizacional, seu conceito e sua aplicabilidade.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

As preocupações, em nível teórico e prático, acerca do clima organizacional tomaram grande impulso nos Estados Unidos a partir da década de 60 e, no Brasil a partir da década de 70. (OLIVEIRA; MORAES, 1999; NAKATA *et al*, 2009). A complexidade da estrutura do conceito de clima organizacional foi levantada por Palácios (2002) ao tratar das diversas abordagens do construto. O estudo da autora percorreu: a Abordagem Estrutural, em que o clima organizacional surge a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, tipo de tecnologia, entre outros; a Abordagem Perceptual segundo a qual a gênese do clima está no indivíduo e não em aspectos estruturais da organização; a Abordagem Interativa preocupada com os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõe a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos e a Abordagem Cultural que retrata o clima sofrendo influência da cultura da organização, cultura essa que molda os processos sociais e individuais de percepção.

A literatura apresenta diversas definições para o conceito de clima organizacional, sejam elas mais tendenciosas a uma das abordagens ou ainda abarcando mais do que uma



linha de teorização. Neves (2009) considera o clima organizacional como “o resultado das percepções coletivas compartilhadas pelos empregados sobre o seu contexto de trabalho e sobre a qualidade do relacionamento entre as pessoas, criadas através de sua experiência durante o processo de trabalho”. (p.26). Para Chacon, clima organizacional é:

a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. Ele é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Sofre influências do conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas (cultura organizacional), do estilo gerencial adotado na organização e está relacionado de forma direta com o estado de motivação dos seus participantes, podendo ser favorável: quando atende as necessidades pessoais de seus participantes ou desfavorável, quando proporciona frustração das mesmas necessidades. (2012, p. 33).

Quando se fala em clima organizacional é quase inevitável não falar também na cultura da organização, pois conforme Dias (2013, p. 300) “o clima organizacional é uma manifestação da cultura, embora possa se manifestar em termos individuais, sua origem é cultural”. Souza e Schneider (apud Luz, 2014) afirmam que o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, são tópicos complementares. Cabe destacar que as teorizações sobre cultura têm sua origem na antropologia, disciplina que inicialmente se dedicava a estudar as sociedades, das tribais às mais complexas. No Brasil, a cultura empresarial ganhou espaço entre os antropólogos somente a partir dos anos 1990 enquanto os acadêmicos e demais profissionais da área de administração dão atenção ao tema desde a década de 80. (BACCARO, 2009; CAVEDON, 2010).

Robbins (2005, p. 375) diz que “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”. Para Fleury (apud Fleury e Sampaio) a cultura organizacional é concebida como

um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (2002, p. 290).

Apesar dos vastos estudos sobre o tema, assim como o clima, o conceito de cultura organizacional ainda não está esgotado, entretanto, de acordo com Cavedon (2010, p. 323), “parece haver um consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”.

Há que se destacar que mesmo que similares e elementos de um mesmo cenário, organização, cultura e clima organizacional não são conceitos iguais, são, na visão de Luz (2014) e Ferreira (2013), fenômenos complementares. Souza (2014, p. 102) advoga que “o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional”. Mullins contribui com o entendimento da questão dizendo:

Enquanto a cultura organizacional descreve aquilo que a organização trata, o clima é uma indicação das impressões e das convicções dos empregados. O clima tem como base as percepções dos empregados sobre a qualidade do ambiente de trabalho interno. (2008, p. 346).

Para fins deste estudo, considerar-se-á que o clima organizacional é influenciado pela cultura da empresa. Enquanto a cultura apresenta enraizamento profundo, está na essência do modelo administrativo da organização, o clima é mutável: ele se constrói através das



percepções e vivências dos colaboradores no ambiente de trabalho, num dado momento. Tais percepções e vivências constituem-se como fatores importantes para aflorar a satisfação interna e fomentar a retenção dos funcionários.

2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação no ambiente de trabalho ganhou a atenção dos empresários no momento em que eles perceberam que um dos segredos para a prosperidade da organização residia na satisfação e motivação dos funcionários. Estes, então, deixaram de ser vistos simplesmente como mão de obra e passaram a ocupar a posição de colaboradores do processo. Assim, as administrações contemporâneas têm buscado gerar comprometimento, motivação e satisfação nos empregados, fatores que podem afetar os processos organizacionais, a qualidade do produto e a produtividade esperada. (HERNANDEZ; MELO, 2003).

No intuito de melhor compreender o tema, diversos autores propuseram seus entendimentos acerca do que é a satisfação no trabalho, quais são os seus determinantes e consequências. Demo, Martins e Roure (2013) explicam que no século XX o construto satisfação era relacionado ao processo motivacional, tendo, portanto, certa ligação com as teorias relacionadas ao comportamento no trabalho, como a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1970) e a teoria dos dois fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). Já da década de 1980 em diante a satisfação passou a ser entendida como uma atitude, detentora de comportamentos afetivos e cognitivos, capaz de prever diversos comportamentos no trabalho.

No que tange às relações entre satisfação no ambiente de trabalho e motivação, Campos (2005) advoga que estar motivado é essencial para que o indivíduo possa desenvolver suas atividades com satisfação e, conforme Aires (2003), o clima organizacional está intrinsecamente relacionado à motivação. Ao considerar a satisfação como uma atitude, Robbins postula:

o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. (2005, p. 61).

Não havendo consenso acerca do construto de satisfação no trabalho, destacam-se as contribuições de Marqueze e Moreno (2005) que, ao revisarem a literatura, notaram que as concepções do conceito contemplam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, em que a combinação de acontecimentos ou circunstâncias, num dado momento, determina a satisfação no trabalho. Esta que é, por sua vez, o resultado da complexa e dinâmica interação das condições gerais da vida, das relações e do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. Para as autoras, a satisfação no trabalho influencia positiva ou negativamente a saúde do trabalhador. Viapiana (2014) acrescenta os reflexos incidentes na rotatividade, no absenteísmo, no desempenho do indivíduo – abarcando o comprometimento e a cooperação, e no desempenho da organização, incluindo até mesmo lucro e fatia de mercado.

Por isso, os profissionais de recursos humanos têm buscado identificar quais são os fatores determinantes para o desempenho interno e, conseqüentemente, externo da empresa. Um deles, conforme Silva e Fonseca (2011), é o fator ambiental que se revela através do clima organizacional. Este permite verificar os índices de satisfação dos funcionários com relação às políticas e práticas vigentes em uma empresa. Ferreira contribui dizendo:



A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes do seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais. (2013, p. 47).

Hernandez e Melo (2003) trazem à luz as pesquisas de Sáez (2000) e Oviedo e Calderon (1994) que comprovaram que o clima organizacional está diretamente ligado à satisfação laboral, em que aquele precede esta, configurando, assim, uma relação de causalidade entre essas variáveis. Silva e Fonseca (2011) identificaram o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa através das variáveis que compõem o clima organizacional. Em grau teórico, Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) encontraram de média a alta relevância a influência do clima organizacional sobre a satisfação dos colaboradores e grau moderado na pesquisa prática. Rueda, Santos e Lima (2012) utilizaram escalas para analisar a relação entre os dois conceitos e concluíram que as dimensões de ambos se correlacionam positivamente.

Percebe-se, assim, que o nível de satisfação no ambiente de trabalho depende também da qualidade do clima organizacional: uma vez que este apresentar deficiências, certamente afetará a motivação e a satisfação dos funcionários, ocasionando, para a organização, perdas internas e externas.

2.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS

A universalização da internet e o advento das mídias sociais trouxe instantaneidade ao acesso a informação: tudo está a um clique, a um toque. Entretanto, informação é diferente de conhecimento. Informação é o resultado do processamento de dados, já o conhecimento vai além da informação, ele tem um significado, uma aplicação, depende de uma base sólida para contrapor ideias e formar um senso crítico. “A informação, à medida que alcança no sujeito o desenvolvimento pleno de todos seus predicados essenciais, deixa de ser mera informação, torna-se conhecimento”. (XAVIER; COSTA, 2010, p. 82).

Ao encontro disso, Barbieri (2014) advoga que a sociedade atual é a do conhecimento e que, diferentemente da anterior sociedade industrial, que valorizava o capital na forma de ativos físicos, terra, etc., hoje, os fatores mais importantes são o talento, a inteligência e o próprio conhecimento aplicados à solução de problemas apresentados pelas empresas. Alguns produtos consomem mais recursos intelectuais do que materiais, por isso, o indivíduo detentor de certos conhecimentos possui mais valor. E, conforme Dressalhaus (2010 apud Carrara; Nunes; Sarsur, 2013), o conhecimento faz parte dos atributos que caracterizam um talento.

França Junior (2010) considera que dentro das organizações o talento é a matéria-prima essencial para a implementação de soluções diferenciadas. Neres e Neto (2013) afirmam que funcionários talentosos procuram sempre atingir os melhores resultados, são comprometidos, persistentes, criativos e possuem conhecimentos que agregam valor aos serviços e produtos da organização: fatores essenciais para o sucesso da mesma. Dessa forma, a perda de um talento pode ter um preço elevado para a empresa, pois o custo não se restringe apenas à quitação das verbas rescisórias, abrange também

a perda do conhecimento e da competência individual, que pode ter ido para a concorrência; a descontinuidade do trabalho, a perda do investimento realizado no desenvolvimento do profissional; e a necessidade de tempo para atrair, contratar, aculturar e desenvolver outro profissional. (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013).

Assim, a retenção de talentos torna-se outro desafio para a gestão estratégica das organizações. A revisão da literatura aponta fatores considerados relevantes para a retenção, como: ética, política e cultura da organização, plano de sucessão e evolução na carreira e na



empresa, plano de cargos e salários, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade do relacionamento com o grupo e com a chefia, satisfação pelo trabalho, reconhecimento, autonomia à liberdade, clima organizacional e ambiente de trabalho. (BARBIERI, 2014; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015).

Observa-se uma crescente preocupação com os aspectos ligados ao ambiente e ao clima organizacional. Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003) afirmam que a criação e manutenção de um ambiente de respeito e confiança são condições primordiais para garantir a adesão dos empregados. Barbieri (2014) ao citar o ambiente de trabalho, considerando até mesmo os aspectos físicos da empresa (prédios, móveis, jardins) fala também da importância do clima organizacional e da felicidade e motivação para trabalhar em determinada empresa. “As pessoas nesses ambientes adequados produzem mais e melhor, e toda manhã vão para o seu trabalho com determinação e alegria”. (BARBIERI, 2014, p. 186).

O ambiente organizacional permeia todas as satisfações ou insatisfações decorrentes das estratégias adotadas na gestão dos talentos. A retenção é composta por diferentes variáveis, sujeitas às avaliações individualizadas de cada um dos funcionários, que perpassa pelos valores e missão da organização, pela orientação do setor de recursos humanos e, principalmente, pela administração dos gerentes diretos de cada setor. O reflexo de todos esses fatores e de como os funcionários os percebem, se revelará no clima organizacional. Daí a importância de conhecê-lo para ampliar e melhorar as práticas de gestão.

2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

As abordagens teóricas até aqui apresentadas demonstraram que a satisfação com o trabalho e a retenção de talentos possuem intrínseca ligação com o clima organizacional. É por meio dele, segundo Ferreira (2013), que as pessoas expressam suas percepções com relação às empresas onde trabalham. Torna-se, assim, imprescindível identificar o clima organizacional, o que aumenta a eficiência da organização por contribuir com a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades individuais e grupais, ao mesmo tempo que direciona os comportamentos rumo ao alcance dos objetivos da empresa.

Existem diversas estratégias para apurar o clima organizacional, como: entrevistas do Serviço Social com os funcionários, programas de sugestões, linha direta com o presidente, sistema de atendimento a reclamações e pesquisa de clima organizacional. E essa última, na visão de Luz (2014), é a estratégia mais completa porque permite à empresa identificar os seus pontos fracos, a satisfação dos colaboradores com relação a vários aspectos da organização. É um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Há que se salientar que *turnover*, absenteísmo, greves, conflitos interpessoais, depredações dos prédios, etc., não podem ser encarados como clima organizacional, mas sim como indicadores que demonstram sinais sobre ele, conforme alertam Baccaro (2009) e Luz (2014).

Ao longo dos anos foram criados modelos para a mensuração do clima organizacional. O primeiro deles foi o de Litwin e Stringer (1968), na sequência Kolb, Rubin e McIntyre (1978) aperfeiçoaram o modelo predecessor incluindo os estudos de psicologia aplicada às organizações. Destacam-se também os modelos de Sbragia (1983), Coda (1997), Rizzati (2002) e Bispo (2006). (BACCARO, 2009; BISPO, 2006; GOMES, 2002; FERREIRA, 2013; PAULA et al., 2011). Todos os modelos contemplam variáveis ou dimensões para a mensuração do clima. Ferreira (2013) aponta as seguintes variáveis: tipo de trabalho, salário e benefícios, integração entre os departamentos, liderança, comunicação, treinamento, progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade na empresa e participação dos funcionários. Luz (2014) adiciona segurança e condições físicas de trabalho, objetivos e orientação da empresa, entre outros.



A empresa deverá definir as dimensões a serem avaliadas, ajustando-as à sua realidade, para que o resultado da pesquisa de clima possa realmente revelar a percepção dos funcionários. A organização deverá deliberar também sobre o planejamento da pesquisa (quem a vai conduzir, a periodicidade ou momento da aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência, etc.). O planejamento da pesquisa e a definição das variáveis a serem pesquisadas são, segundo Luz (2014), respectivamente, a segunda e terceira etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, sendo precedidas pela obtenção de aprovação e apoio da direção. Como passos seguintes ao processo, o autor elenca: montagem e validação dos cadernos de pesquisa, parametrização para tabulação das respostas, divulgação, aplicação, coleta e tabulação da pesquisa, emissão de relatórios, divulgação dos resultados e definição dos planos de ação.

Ao tratar sobre a periodicidade da aplicação da pesquisa de clima Ferreira (2013) afirma que ela deve ser contínua, não deve acontecer somente uma vez, cabendo a cada empresa definir o espaço de tempo, entre as edições, que seja suficiente para a implantação dos planos de ação e correção dos desvios identificados. Ao passo que Luz (2014) considera que a pesquisa deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos, tendo em vista que um período superior a dois anos pode trazer surpresas para as empresas.

2.2.1 POR QUE APLICAR PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima de uma empresa pode ser bom, prejudicado ou ruim. Quando no ambiente predominam atitudes positivas, alegria, confiança, engajamento, entusiasmo, dedicação, participação, motivação e comprometimento na maior parte dos funcionários, diz-se que o clima é bom. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o ânimo dos funcionários, gerando evidências de tensão, discórdia, desuniões, rivalidades, desinteresse e competições. (LUZ, 2014).

Os funcionários percebem e vivenciam o ambiente de trabalho e, quando o clima organizacional é bom, eles executam melhor suas atividades, com mais motivação, buscando atingir os objetivos propostos. Em contrapartida, se o clima for prejudicado ou ruim os funcionários tendem a produzir menos, tornam-se menos comprometidos e mais desconfiados. (BACCARO, 2009). Sendo assim, torna-se essencial avaliar periodicamente o clima organizacional. E essa avaliação não deve ser feita levando em consideração o que a direção empresa acha ou infere sobre o clima, mas sim pela visão dos colaboradores. Para tanto, a aplicação da pesquisa de clima é a estratégia mais indicada. Ao encontro, Ferreira diz:

Se considerarmos que a gestão de pessoas tem como missão alcançar a satisfação e a motivação dos funcionários, a identificação e a análise do clima são de suma importância, visto que, quando as pessoas estão satisfeitas e motivadas com o seu ambiente de trabalho, tendem a apresentar uma produtividade maior. Dessa forma, o clima deve ser constantemente avaliado pela área de gestão de pessoas a fim de saber se a sua missão está sendo alcançada. (2013, p. 55).

Souza (2014) advoga que ouvir o cliente interno é uma necessidade, pois auxilia no alinhamento dos esforços individuais e organizacionais. A autora, recorrendo a Altmann (2000), cita os benefícios do monitoramento do clima organizacional: 1) maior envolvimento dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho, gerando satisfação, redução do absenteísmo e melhoria no desempenho; 2) melhoria na comunicação e facilidade de acesso às informações para a gerência; 3) oportunidade de comparar o clima organizacional da organização com o de outras organizações; 4) planejamento de ações preventivas para situações que podem influenciar negativamente as equipes.

Estudar o clima organizacional oportuniza uma maior compreensão sobre o funcionamento da empresa e como os funcionários se sentem em relação a isso. Proporciona



clareza organizacional, servindo de apoio para a tomada de decisão e auxilia para o alcance de excelência no que tange a administração de pessoas. Como consequência, os funcionários sentem-se satisfeitos com o seu trabalho e com o ambiente de trabalho, permanecendo na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de um estudo qualitativo de nível exploratório realizado em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), de origem alemã, criadora de softwares para gestão de empresas, localizada na região do Vale dos Sinos/RS.

Os participantes da pesquisa foram os funcionários do time de desenvolvimento (*Custom Development*). Este setor foi escolhido por oferecer uma percepção mais ampla por considerar todas as fases de desenvolvimento do *software* (levantamento de requisitos, projeto, desenvolvimento e suporte) refletindo, assim, essencialmente o modelo de negócio da empresa. Também é um setor que abrange funcionários de diversas faixas etárias e que possuem diferentes especialidades: técnicas e/ou funcionais.

Para o desenvolvimento da pesquisa inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora de RH, oportunidade em que ela explicou como a organização conduz a pesquisa de clima organizacional. Neste processo de investigação outros aspectos foram levantados, como avaliação de desempenho, gestão de cargos e salários, administração de diferentes gerações, que auxiliaram no entendimento da gestão da organização. Entretanto, neste artigo, trabalhou-se somente com a pesquisa de clima organizacional. Posteriormente, a empresa disponibilizou os resultados dos índices de satisfação das pesquisas de clima realizadas nos anos de 2013 e 2014.

Durante o mês de setembro de 2015 foi enviado, via *e-mail*, um questionário com 06 questões abertas para 13 colaboradores do *Custom Development*. O questionário foi montado através da plataforma *online* SurveyMonkey® e as respostas preservaram o anonimato dos participantes. Até o dia 30 de setembro de 2015, prazo final para o envio das respostas, 12 funcionários responderam ao questionário na íntegra. De acordo com Silveira e Córdova (2009) para a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas o procedimento *survey* é útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas.

As respostas recebidas foram entendidas através da análise de conteúdo (LAVILLE; DIONNE, 1999). Tal opção de análise, conforme Silva e Fossá (2013), é a melhor para se estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EXPECTATIVAS DE MELHORIAS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

As respostas dos pesquisados evidenciaram que os mesmos participam da pesquisa de clima organizacional por acreditarem que através dela poderão apontar aspectos da organização que, na visão deles, devem ser repensados e melhorados, como mostram as falas a seguir: “*Me motivo a responder pesquisas de clima organizacional por entender que são uma ferramenta importante para identificar os pontos de melhoria de um time e sua empresa*”.

Além disso, os colaboradores confiam que as observações tecidas por eles realmente serão analisadas pelos superiores hierárquicos “*a oportunidade de poder dar meu feedback e que o mesmo seja levado até a mais alta gerência, podendo tornar visível para eles problemas que muitas vezes passam despercebidos*” e que as mesmas fomentarão reais melhorias para o ambiente de trabalho: “*oportunidade de contribuir através de mecanismos*



oficiais, e a certeza que os resultados serão avaliados pela alta direção. É uma forma honesta de contribuição para a manutenção ou melhoria do ambiente”.

A maior expectativa deles reside na implantação de melhorias, especialmente no ambiente de trabalho, tendo em vista a recorrência dessa variável nas respostas dos pesquisados. Um dos participantes escreveu que participa da pesquisa de clima por ter “*a esperança de que eventuais falhas sejam corrigidas e um melhor ambiente de trabalho seja obtido com a correção de práticas organizacionais a partir das observações feitas pelos empregados*”. Essa vivência corrobora Ferreira (2013) ao afirmar que “*a pesquisa de clima é uma forma de levantar informações que possam proporcionar melhorias no ambiente de trabalho*”. (p. 99).

O desejo de que a pesquisa de clima colabore para a manutenção dos pontos positivos esteve presente da mesma forma nas respostas. “*De que se identifique [sic] pontos positivos dentro da empresa, para que sejam mantidos, e pontos de melhoria, para que se tome alguma atitude em cima destes*”. Percebe-se, assim, que os colaboradores consideram a pesquisa de clima um canal de comunicação entre eles e a direção da empresa, ou ainda, como Luz (2014) concebe: “*uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa*”. (p. 38).

As elucidações dos participantes deixaram claro suas expectativas, ao responderem a pesquisa de clima, de manutenção dos aspectos positivos, de conhecimento, por parte da direção, dos pontos negativos e pela implantação de reais melhorias no ambiente de trabalho. Isso gera nos funcionários um sentimento muito forte de corresponsabilidade com o processo. “*Me sinto responsável, em nome de meus demais colegas, por providenciar dicas para melhorar o ambiente de trabalho*”. Nota-se que os colaboradores se apercebem como os agentes impulsionadores das melhorias, sentem-se “*parte do processo de mudança*.”

Cabe apontar que os empregados se sentem à vontade para manifestar seus julgamentos, sejam eles favoráveis à empresa, ou não. “*Tento ser o mais transparente possível, não me sinto acuado ou obrigado*”. Este sentimento de liberdade se ampara no tipo de gestão da empresa e, no que tange à pesquisa de clima, à confidencialidade da mesma. “*É uma ótima oportunidade para expressar sua opinião sobre o que você gosta e o que você não gosta na empresa. A confidencialidade é um ponto importante, pois você se sente livre para expressar sua opinião sem o medo de ser censurando [sic]*”. A garantia de anonimato nas pesquisas de clima organizacional é enfatizada por Ferreira (2013), Knapik (2012) e Luz (2014).

4.2 PLANO DE AÇÃO ALAVANCADO PELA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O objetivo da pesquisa de clima é identificar dentro da empresa quais são os pontos críticos, ou seja, itens que estão gerando insatisfação no quadro de pessoal. Entretanto, não basta apenas saber quais são esses pontos, é necessário também tomar uma atitude frente a eles. Luz (2014) explica isso dizendo que a “*pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho*.” (p. 80).

Por isso, os funcionários foram questionados se viam algum tipo de esforço, por parte da organização, para melhorar as situações que apresentaram pontuação baixa no resultado da pesquisa de clima. A maioria respondeu perceber ações práticas. “*Percebo que há boa vontade da alta gerência, e que efetivamente [sic] se realizam ações para atacar as deficiências apontadas*.” Ferreira (2013) e Luz (2014) afirmam que a definição dos planos de ação é a etapa mais importante do processo, pois “*não faz sentido realizar uma pesquisa de clima se não houver disponibilidade para a realização de mudanças*”. (FERREIRA, 2013, p. 99).



A diretora de RH, durante a entrevista, explicou como são conduzidos os planos de ação. Os funcionários, nas respostas ao questionário desta pesquisa, descreveram o mesmo processo, o que revela verossimilhança entre o discurso e a realidade da organização. “*A empresa possui um gupo [sic] de funcionários com representantes de todos os setores que atuam para esclarecer e [sic] os pontos negativos e identificar possibilidades de melhoria. Esse levantamento é entregue aos gestores da empresa e anualmente os resultados são apresentados a todos os funcionários*”.

Comunicar ao grande grupo as ações que serão implementadas visando à melhoria da qualidade do clima, concretizar, monitorar e reavaliá-las em decorrência dos resultados observados são, de acordo com Bedani (2006, apud Silva, 2014) as fases finais que compõem a gestão do clima organizacional. “*Estas ações são alinhadas em reuniões internas com o time todo, e é feito um acompanhamento periódico*”.

Quanto às sugestões oriundas da pesquisa de clima organizacional, a diretora de RH disse que nem sempre é possível implantar todas, seja por falta de aprovação, restrições legais, ou mesmo orçamento. Estes, dentre outros empecilhos, também são apontados por Bispo (2006). Isso pode ser uma possível explicação para o fato de que alguns funcionários disseram que não percebem ações práticas acontecerem. Talvez o funcionário depositou sua expectativa de mudança justamente em alguma daquelas sugestões que não puderam ser concretizadas pelos motivos que a diretora de RH expôs ou ainda, consoante ao pensamento de Luz (2014), não era causa prioritária a ser enfrentada. Uma das respostas exemplifica a situação: “*a empresa se prontifica a corrigir aquilo que é possível/realizável*”.

4.3 IMPACTO DA PESQUISA DE CLIMA SOBRE A SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A organização aqui estudada aplica anualmente a pesquisa de clima organizacional. Esta possui questões que estão divididas em onze dimensões, como *work life balance* (equilíbrio entre vida profissional e pessoal), *people development* (desenvolvimento de pessoas), *empowerment* (autonomia), *process and structures* (processos e estruturas), entre outras, que permitem um melhor entendimento de cada um destes itens. Há ainda outras sete perguntas, compondo o *engagement* (engajamento) – foco principal da pesquisa, que buscam verificar essencialmente o índice de satisfação geral dos funcionários em relação à empresa. Este índice aumentou de 86% em 2013 para 90% em 2014.

Os respondentes, em sua maioria, afirmaram que esse aumento é perceptível no dia a dia de trabalho através de diversos pontos que progrediram positivamente. Dentre os citados, destacam-se: ações do departamento de recursos humanos visando manutenção e ampliação dos benefícios, aumento das ações de *endomarketing*, melhoria no ambiente de trabalho, mudança de comportamento por parte da gerência, aumento da ajuda mútua, da qualidade nas tarefas desempenhadas pelos funcionários e, principalmente, da satisfação individual.

Pode-se inferir que muitas destas evoluções aconteceram em decorrência dos apontamentos feitos pelos funcionários na pesquisa de clima organizacional, especialmente ao observar dois aspectos: a melhoria no ambiente de trabalho e a nova postura comportamental dos superiores hierárquicos. A primeira, expectativa preponderante dos colaboradores ao responderem a pesquisa de clima da empresa, consolidou-se na prática. A segunda confirma que os resultados da pesquisa de clima são realmente levados aos escalões superiores, crença esta que os colaboradores revelaram em suas colocações. Uma das respostas elucida claramente isso: “*Através de benefícios adicionais aos funcionários, melhorias no ambiente de trabalho e até mesmo mudança de comportamento por parte da gerência*”.

Ferreira (2013) considera que com a pesquisa de clima os funcionários sentem-se respeitados e corresponsáveis pela empresa, o que impacta na satisfação e na produção. Tal afirmação pode ser observada nas respostas dos funcionários, que revelaram tanto o



sentimento de corresponsabilidade, descrito anteriormente, como a vivência de aumento da satisfação. “*Existe um clima de satisfação entre os colegas. Existe muita colaboração e disponibilidade de ajuda mútua nas tarefas do dia a dia*”. Entende-se que a cooperação na realização das tarefas interfere positivamente na produtividade.

O aumento do *engagement*, apontado pelos resultados das pesquisas de clima da organização, foi percebido pelos funcionários, especialmente no que tange à satisfação e motivação individual. “*Percebo nos sorrisos dos meus colegas ao cruzar com eles nos corredores (...) e no orgulho de trabalhar na companhia.*” Entretanto, alguns respondentes disseram não perceber essa condição “*não noto diferença significativa causada por este aumento*”. Isso pode ocorrer em virtude de que a satisfação no trabalho, como já evidenciado na revisão teórica aqui apresentada, não depende exclusivamente da empresa ou do trabalho em si, mas sim de uma série de combinações que incluem a motivação. E a motivação é, primordialmente, “um fator interno, uma necessidade intrínseca”. (KNAPIK, 2012, p. 148).

4.4 O AMBIENTE DE TRABALHO E A RETENÇÃO DE TALENTOS

No decorrer da pesquisa realizada com os colaboradores do *Custom Development* buscou-se analisar como os mesmos percebiam a retenção de talentos na empresa alvo deste estudo. Para tanto, cada participante listou os principais fatores que o fazem permanecer na organização. Das respostas obtidas, pode-se destacar: ambiente de trabalho, crescimento e desafio profissional, remuneração, estabilidade, engajamento dos funcionários, benefícios, qualidade de vida, transparência, valores e imagem da empresa, gerência e autonomia.

O ambiente de trabalho agradável despontou, nas respostas dos participantes, como o principal fator de permanência dos mesmos na organização. “*A qualidade do ambiente [sic] de trabalho, a transparência no trato com as pessoas, a preocupação com a qualidade de vida de [sic] do ambiente profissional, entre outras.*” Confirmando, assim, o aporte teórico que trouxe o ambiente organizacional como fator importante no processo de retenção, uma vez que “quando o ambiente físico e de satisfação pessoal é negativo, as pessoas sentem-se oprimidas para ir até a empresa e buscam mudar, logo que possível.” (BARBIERI, 2014, p. 186).

A possibilidade de crescimento profissional também foi bastante mencionada pelos respondentes. Um deles citou: “*Oportunidade de desenvolvimento técnico e pessoal*” como motivo para continuar na empresa. Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003) expõem que a retenção de talentos é antecedida pela identificação dos mesmos, mapeando profundamente traços de personalidade e aptidões inatas que poderão ser desenvolvidos ao longo do tempo. Após, cabe à organização estimular a potencialização de tais capacidades de forma que os funcionários percebam e possam aproveitar essa condição, assim como evidenciado na resposta do participante.

Além do crescimento, o desafio profissional foi igualmente elencado pelos funcionários, além da construção de carreira: “*(...) desafios e crescimento profissional*”, “*(...) possibilidade de carreira*”. O desenho de carreira possui íntima ligação com o desafio profissional, pois a conquista de uma posição diferente da atual deve estar alicerçada em conhecimentos, habilidades e competências necessárias para tanto. Neste sentido, a empresa oferece uma ferramenta chamada *Path finder*¹ que busca deixar o mais claro possível as possibilidades de carreira dentro da organização. Lotz e Gramms (2012) indicam que um “plano de carreira desafiador, que possibilite aos funcionários traçar um programa para galgar posições no sentido horizontal e vertical da organização” (p. 130) é um dos instrumentos que compõe a política de retenção de recursos humanos.

Embora Barbieri (2014) tenha apontado salário e benefícios como um dos últimos tópicos preponderantes para a retenção do capital humano, na pesquisa aqui realizada eles revelaram-se importantes e recorrentes. Respostas como “*excelente ambiente de trabalho,*



benefícios e remuneração” e “(...) possibilidade de aprendizado e desenvolvimento profissional, remuneração justa” ilustram os proventos e os outros fatores anteriormente explanados, especialmente o ambiente de trabalho, interferindo positivamente na retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital intelectual tornou-se um dos principais diferenciais competitivos das organizações. Funcionários satisfeitos com o ambiente de trabalho produzem mais e tendem a permanecer na organização. Por isso a importância da gestão do clima organizacional. A ferramenta mais utilizada e difundida para tanto é a pesquisa de clima, que além de identificar os pontos fortes e fracos da organização, deve proporcionar a manutenção dos primeiros e a melhoria dos últimos. Em face disso, este artigo objetivou descrever a percepção dos colaboradores acerca dos resultados da pesquisa de clima organizacional.

Após a análise dos dados, pode-se dizer que os colaboradores da empresa em questão percebem positivamente os resultados da pesquisa de clima, pois suas expectativas, à medida que respondem ao instrumento, são confirmadas no dia a dia. A expectativa reside em melhorias no ambiente de trabalho e estas são vivenciadas através dos planos de ação que, em geral, resultam em uma maior qualidade no ambiente de trabalho. Esta relação de causalidade desperta nos funcionários sentimentos de comprometimento e de corresponsabilidade com o processo.

O aumento da satisfação dos funcionários, apontado pela pesquisa de clima da organização, foi percebido na prática pelos funcionários. A melhoria do ambiente de trabalho, impulsionado pelas ações decorrentes da pesquisa de clima, contribuiu para elevar a satisfação e a motivação dos colaboradores. A qualidade do ambiente de trabalho apresentou-se como o principal fator para permanência dos respondentes na organização.

A presente investigação, ao descrever a percepção dos colaboradores acerca dos resultados da pesquisa de clima, corroborou a relevância da gestão do clima organizacional através da pesquisa de clima e de ações práticas e eficazes sobre os resultados da mesma. Como consequência, observou-se a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, o que interfere positivamente na satisfação dos funcionários e na retenção dos talentos.

Como sugestão para futuros estudos sugere-se, uma pesquisa quantitativa, a fim de aferir a extrapolação dos resultados obtidos. Propõe-se também, a nível qualitativo, entrevistas semiestruturadas que poderiam contribuir para melhor entender os motivos que levaram a alguns participantes dizer que não percebem ações práticas oriundas da pesquisa de clima nem o aumento da satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS

AIRES, Gardenia. *Clima Organizacional x Satisfação no Trabalho*. 2003. 45 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Uniceub, Faculdade de Ciências da Saúde, Brasília, 2003.

BACCARO, Thais Accioly. *Comunicação, clima e cultura organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação*. São Paulo: Atlas, 2014.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima Organizacional. *Prod.*, v.16, n.2, p.258-273, Ago. 2006.



CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. [livro eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 317-333.

CAMPOS, Renata Moreira. *Satisfação da equipe de enfermagem do serviço de atendimento móvel às urgências (SAMU) no ambiente de trabalho*. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande de Norte, Centro de Ciências da Saúde, Natal, 2005.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2013.

CHACON, Rafaela de Lima. *Clima organizacional: o caso do setor de vendas de uma concessionária de Natal*. 2012. 80 f. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, Biguaçu, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Patrícia Itala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

FRANÇA JUNIOR, Nelson da Rocha. *Retenção de Talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A*. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Ponta Grossa, 2010.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 3, n.1, p. 11-26, 2003.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber. Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Editora UFMG/Artmed, 1999.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013.



LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. *Gestão de talentos*. [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2014.

MANCESTI, Marco. É melhor engajar que reter funcionários. São Paulo: *Revista Você RH*. São Paulo, v. 26: Abril, 2013. Entrevista concedida a Tatiana Sendin. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/26/noticias/eles-vaio-embora>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p.69-79, 2005.

MULLINS, Laurie J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. [livro eletrônico]. Tradução de Vinicius Figueira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NAKATA, Lina Eiko et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, v. 6, n. 6, p. 45-68, jan./dez. 2009.

NERES, Eliana Pereira; SILVA NETO, João Clemente da. *Retenção de talentos: a percepção dos colaboradores de recursos humanos sobre as políticas adotadas para uma empresa do ramo de bebidas do DF*. TCC. (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos). Faculdades Integradas Promove, Brasília, 2013.

NEVES, Juliana de Brito Seixas. *Gestão do clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente*. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Distrito Federal, 2009.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 9, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 8 Ago. 2015.

OLIVEIRA, Nelio; MORAES, Lucio Flavio Renault. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais..* Foz do Iguaçu: ANPAD: 1999.

PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *RAUSP: Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 3, p.96-104, jul./set. 2002.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, set./dez. 2011.



RIBEIRO, Regina Martins; NUNES, Simone Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do estado de Minas Gerais. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, p.110-134, abr. 2015.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A.; LIMA, R. C. L. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*, São Paulo, v. 62, n. 137, p. 129-140, 2012. Disponível em:
<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bolpsi/v62n137/v62n136a03.pdf>> Acesso em 01 Ago. 2015.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Rev. adm. empres.* [online], v. 42, n.2, p. 1-9, 2002. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>.> Acesso em: 01 Jul. 2015.

SARSUR, Amyra Moyzes; PEDROSA, Rosangela Rezende; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Distrito Federal. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2013.

SILVA, Vilma Simões da; FONSECA, Gilson Araújo. A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da Fundação Visconde de Cairu. *Cairu em Revista*. Salvador, v. 1, n. 0, Out./Nov. 2011. Disponível em:
<http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_Clima_Organizacional.pdf> Acesso em: 15 Ago. 2015.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31- 42.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

VIAPIANA, Larissa. Importância, definição, conceitos e causas da satisfação no trabalho. In: WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; MARIANA, Monfort Barboza. *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014. p. 137-166.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. *Revista de divulgação técnico-científica do ICPG*. Blumenau. v.1, n. 4, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>> Acesso em: 01 Jul. 2015



XAVIER, Rodolfo Coutinho Moreira; COSTA, Rubenildo Oliveira da. Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito?. *Ci. Inf.* [online]. v.39, n. 2, p. 75-83, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/06.pdf>.> Acesso em: 23 Set. 2015.

ⁱ *Software*, desenvolvido pela empresa, que permite a qualquer colaborador verificar os requisitos do seu cargo atual, bem como os de qualquer outro cargo da empresa. A ferramenta possibilita ainda que o usuário trace um plano de carreira, apontando os requisitos cumpridos e os faltantes.