

# A Estruturação do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos de uma Empresa Baseada em uma Pesquisa de Clima Organizacional

**Robson Rebechi**  
rrebechi@4consultingsolutions.com.br  
AE

**Resumo:** A busca pela excelência operacional trata-se de uma condição emergente junto às empresas atuais para que estejam preparadas para, pelo menos, se manterem presentes no mercado em seus espaços concorrenciais. Diante deste cenário, as empresas criativas têm pensado em algumas alternativas para se destacarem e não obstante, o propósito deste estudo é construir o desenho do futuro de uma empresa a partir das percepções humanas frente aos diversos fatores internos e externos presentes no dia a dia das pessoas da organização. De fato, construir-se-á um planejamento estratégico de recursos humanos baseado em uma pesquisa de clima organizacional. Para tanto, será desenvolvida uma pesquisa de clima organizacional junto a uma empresa do segmento de entretenimento, localizada em uma cidade da Grande São Paulo. No final espera-se formar um conjunto de considerações que devem legitimar a importância da definição e implementação de um planejamento estratégico de recursos humanos formal, estruturado a partir de uma pesquisa de clima organizacional.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional - Planejamento - Estratégia - Recursos Humanos -

## **INTRODUÇÃO**

A busca pela excelência operacional trata-se de uma condição emergente junto às empresas atuais para que estejam preparadas para, pelo menos, se manterem presentes no mercado em seus espaços concorrenciais. Fato este que levou muitas empresas, até então sólidas, a encontrarem dificuldades para atuar em seus respectivos mercados. Isso deve ser abordado como uma questão relacionada à competitividade organizacional.

Nesta direção são buscadas diversas formas para se encontrar soluções que garantam o negócio saudável, auto sustentado e pronto para lidar com as diversidades do mercado. Não obstante, nota-se ainda que a garantia de estabilidade do negócio em um mercado altamente competitivo se dá por várias alternativas. A visão de futuro é uma alternativa essencialmente valiosa para as empresas que estão à frente de seus competidores. Enxergar o futuro pressupõe identificar possibilidades de crescimento, oportunidades para novos mercados, incremento dos resultados organizacionais com profissionais altamente motivados. A partir destes referenciais é possível desenhar o futuro por meio de objetivos e estratégias.

Para tanto, o questionamento fundamental deste estudo é o seguinte: como reconhecer a partir das necessidades humanas, quais são os caminhos para se desenhar o futuro saudável, auto sustentado com resultados efetivos para o negócio?

Nota-se que as pessoas satisfeitas em um ambiente organizacional são aliadas à empresa, e ao contrário, posicionam-se contra. Contudo, tem-se que o objetivo geral deste estudo é construir o desenho do futuro de uma empresa a partir das percepções humanas frente aos diversos fatores internos e externos presentes no dia a dia das pessoas da organização. De fato, construir-se-á um planejamento estratégico de recursos humanos baseado em uma pesquisa de clima organizacional. Essa combinação é essencialmente valiosa para se utilizar a percepção humana dos empregados da empresa para então desenhar o futuro, formando o planejamento estratégico de recursos humanos participativo.

Dessa forma, este trabalho está dividido em duas partes: na primeira é apresentada uma reflexão teórica sobre clima organizacional e planejamento estratégico e seu processo, denominada de Desenvolvimento Teórico. Na segunda parte, aqui chamada Estudo Prático, uma pesquisa de clima organizacional foi desenvolvida junto a uma empresa do segmento de entretenimento, localizada em uma cidade da Grande São Paulo. Tal pesquisa visou à obtenção dos dados relativos à percepção dos empregados em relação à empresa, tanto no quesito fatores internos quanto em fatores externos.

A primeira e a segunda partes deste trabalho formam um conjunto de considerações que devem legitimar a importância da definição e implementação de um planejamento estratégico de recursos humanos formal, estruturado a partir de uma pesquisa de clima organizacional.

## **1. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

### **1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima Organizacional é o indicador que mede o nível de satisfação das pessoas de uma empresa, em relação a diversos aspectos, tanto no ambiente interno quanto no ambiente

externo à organização, tais como: campo profissional, estrutura organizacional, remuneração, ambiente de trabalho, comunicação organizacional, convivência familiar, saúde, situação financeira, entre outros.

De acordo com Santos (1999) o clima organizacional é um elemento de grande importância junto ao processo de gestão de mudanças, pois essencialmente pode ser visto como uma ferramenta para as adequações necessárias na relação indivíduo-empresa. Esse conceito envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano.

Já Forehan e Gilmer (*apud* Santos, 1999) definem clima organizacional como sendo o conjunto de características que descrevem uma empresa e que distingue uma empresa da outra, mantém-se permanente e influencia junto ao comportamento das pessoas da empresa.

O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização, sendo portanto a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes (CODA, 1998).

Já a Pesquisa de Clima em sua essência procura encontrar os problemas e as deficiências pontuais em relação ao processo de gestão de pessoas. Trata-se de uma ferramenta segura e confiável. Com os resultados obtidos, análise e um diagnóstico, a empresa se apropria de um plano com as diversas soluções para os problemas e deficiências identificados. Buscar-se-á melhorar a produtividade, a qualidade de vida do pessoal e a inclusão e/ou renovação das políticas internas de recursos humanos.

## 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem tido uma abrangência muito maior do que habitualmente a maioria das empresas o tem tratado. Seu desdobramento ganhou espaço no meio empresarial e atualmente é possível enxergá-lo por diversas faces: o planejamento estratégico organizacional, o planejamento estratégico operacional, o planejamento estratégico de TI, o planejamento estratégico comercial, o planejamento estratégico de recursos humanos, entre várias outras divisões.

O planejamento estratégico total ou desdobrado segue naturalmente um mesmo formato para a sua formação. De fato, com as contribuições de alguns autores especialistas em estratégia e especialmente as contribuições de Porter; é possível construir um planejamento estratégico baseado no eixo comum das análises dos aspectos internos da empresa, assim como a análise do ambiente externo, evidenciando os pontos fortes e fracos juntamente com as possíveis oportunidades e dificuldades relacionadas à empresa.

Vale observar que para uma análise completa e concisa, o Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003) é ideal, pois o autor utiliza as cinco etapas do processo de planejamento estratégico, que essencialmente são completas para a sua formação: a orientação, o diagnóstico, a direção, a viabilidade e o operacional. Cada uma destas etapas, se seguidas pontualmente, favorecerão a efetividade do planejamento estratégico. Para tanto, é importante refletir sobre cada uma delas para então enxergar o planejamento estratégico como um processo.

A primeira etapa do processo de um planejamento estratégico recebe o nome de orientação e é formada por quatro elementos que certamente são considerados a base de sustentação do planejamento estratégico: a missão, a vocação, a visão e as diretrizes superiores. Estes elementos compõem a orientação do planejamento estratégico, segundo Almeida (2003). De fato, nesta etapa, procura-se entender os caminhos que guiarão o processo de planejamento.

A segunda etapa do processo de um planejamento estratégico é o diagnóstico. Nesta etapa do processo é feita uma análise da empresa e são determinadas as estratégias. Esta segunda etapa é formada pela análise dos aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégias vigentes.

Durante a análise dos aspectos internos, a empresa tem condições de detectar quais são seus pontos fortes e quais são os seus pontos fracos. Esta análise é favorável ao reposicionamento da empresa frente às suas fraquezas e forças, tornando o processo de planejamento estratégico transparente, notadamente diante dos pontos frágeis da organização. Contudo, criam-se estratégias para aproveitar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos. Por outro lado, este diagnóstico também compõe a análise ambiental, que indica as oportunidades e ameaças potenciais que, de fato, serão a base para se chegar à eficácia organizacional. Uma análise ambiental é de fundamental importância para a formação do processo de planejamento estratégico e Almeida (2003) indica três caminhos para a análise completa: análise do ambiente da região onde se localiza a empresa; análise do ambiente da empresa, que inclui macroambiente (solo e clima), operacional e interno; e análise do ambiente do setor de atividades da empresa.

Com as análises dos aspectos internos e do ambiente, tem-se uma parte do diagnóstico. Para completá-lo, realiza-se a análise do campo de atuação, em que se verifica o que a empresa se propõe a fazer (vocação) e o que realmente está fazendo, e o conhecimento das estratégias vigentes.

A próxima etapa do processo de planejamento estratégico é a direção. Ela é composta pela formação dos objetivos e estratégias. Estes dois elementos merecem atenção especial nesta análise, pois como partes da direção, representam as referências principais de toda a construção do planejamento estratégico.

Os objetivos devem ser traduzidos em valores monetários para se obter a viabilidade econômico-financeira. Para tanto, a quarta etapa do processo do planejamento estratégico é a viabilidade e é essencialmente uma etapa de verificação, pela qual se indicará a viabilidade do planejamento enxergando suas demonstrações. A etapa operacional fecha o processo do planejamento estratégico. Neste momento, é planejado como a estratégia será transformada em ação e como uma ideia será transformada em realidade. Esta última etapa do processo de planejamento estratégico é a formação das ações e a construção de um cronograma.

## **2. ESTUDO PRÁTICO**

O estudo prático deste trabalho está dividido em dois momentos: o primeiro é a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional e o segundo é a construção do planejamento estratégico de recursos humanos.

O levantamento de dados foi feito mediante a aplicação de questionário para ser respondido pelos empregados da empresa em estudo. Optou-se em utilizar os recursos da plataforma *Moodle* para os empregados responderem a pesquisa, via sistema de informações.

O universo desta pesquisa é composto por cento e cinquenta e cinco empregados, em que 57% (oitenta e oito respondentes) do total dos empregados responderam. O questionário da pesquisa de clima organizacional foi utilizado como instrumento de coleta de dados, sendo respondido por cada empregado, independente das posições hierárquicas, do tempo de serviço na empresa, das funções e cargos denominados.

O instrumento é constituído de duas partes. Na primeira parte do questionário constam trinta e quatro questões, em que os empregados respondem sobre os fatores presentes no ambiente interno. Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que esta pode atuar diretamente sobre eles para tentar melhorá-los e produzir resultados mais efetivos para a empresa, os clientes e os empregados. Para a análise do ambiente interno foram indicados os seguintes fatores:

- Campo Profissional: estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional;
- Estrutura Organizacional: mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Incentivos Profissionais: visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração: avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança Profissional: avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Nível Sociocultural: procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Transporte Casa/Trabalho e Trabalho/Casa: mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;
- Ambiente de Trabalho: estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Burocracia: avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura Organizacional: avalia o nível de interferência que as tradições, as práticas e os costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- Assistência aos Funcionários: estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Comunicação Organizacional: A categoria comunicação organizacional estabelece o grau de relacionamento entre líder e seguidor, empresa e empregados e entre pares, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.

Na segunda parte constam outras trinta e quatro questões, em que os empregados respondem sobre os fatores presentes no ambiente externo. Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos empregados dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. São os seguintes fatores externos indicados:

- Investimentos e despesas familiares: procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- Convivência familiar: procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- Situação financeira: o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
- Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item;
- Saúde: tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Dimensão afetiva: A avaliação desse item é bastante pessoal. Quando se menciona vida afetiva e vida sexual, as pessoas sentem-se intimidadas em responder e até mesmo podem esconder seus problemas;
- Time de futebol: item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
- Férias e lazer: avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- Segurança Pública: avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- Política e Economia: tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.

Para a primeira e a segunda parte da pesquisa a escala utilizada foi do tipo *Likert*, em que os respondentes assinalam uma das alternativas: concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente. Neste caso, as alternativas das respostas foram agrupadas em dois níveis: concordância (concordo totalmente e concordo parcialmente) e discordância (discordo totalmente e discordo parcialmente).

Para a análise dos resultados optou-se em privilegiar como ponto de referência a concordância do empregado, aqui foi denominada de análise de rota positiva (RP).

## 2.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste momento são apresentadas as análises efetuadas frente aos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional junto às categorias, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. Dessa forma, será possível realizar uma análise organizacional e gerar as estratégias e ações para atingir os objetivos esperados. A visualização macro dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional da empresa em estudo pode ser observada junto ao **Quadro 1**.

- Campo Profissional: para esta categoria observa-se que 67% dos empregados da empresa concordam que existe um grau de identificação profissional com a empresa e ainda, estão orgulhosos em trabalhar nesta empresa. Este resultado

indica que há uma necessidade atendida em relação ao campo profissional, mas requer manutenções rigorosas em alguns itens de alto nível de relevância;

FATORES INTERNOS				FATORES EXTERNOS												
<b>Campo Profissional</b>	Concordo Totalmente	+++	43,0	<b>Investimentos e Despesas Familiares</b>	Concordo Totalmente	+++	63,6									
	Concordo Parcialmente	+	23,8		Concordo Parcialmente	+	12,8									
	Indiferente	=	6,9		Indiferente	=	12,3									
	Discordo Parcialmente	-	9,3		Discordo Parcialmente	-	4,5									
	Discordo Totalmente	---	17,0		Discordo Totalmente	---	6,8									
<b>Estrutura</b>	Concordo Totalmente	+++	36,2	<b>Convivência Familiar</b>	Concordo Totalmente	+++	57,1									
	Concordo Parcialmente	+	25,6		Concordo Parcialmente	+	9,0									
	Indiferente	=	6,5		Indiferente	=	29,4									
	Discordo Parcialmente	-	14,3		Discordo Parcialmente	-	1,1									
	Discordo Totalmente	---	17,4		Discordo Totalmente	---	3,4									
<b>Incentivos Profissionais</b>	Concordo Totalmente	+++	43,4	<b>Situação Financeira</b>	Concordo Totalmente	+++	32,4									
	Concordo Parcialmente	+	26,2		Concordo Parcialmente	+	24,4									
	Indiferente	=	8,2		Indiferente	=	16,2									
	Discordo Parcialmente	-	8,2		Discordo Parcialmente	-	9,3									
	Discordo Totalmente	---	13,9		Discordo Totalmente	---	17,7									
<b>Remuneração</b>	Concordo Totalmente	+++	13,9	<b>Vida Social</b>	Concordo Totalmente	+++	47,6									
	Concordo Parcialmente	+	16,7		Concordo Parcialmente	+	31,7									
	Indiferente	=	11,7		Indiferente	=	6,7									
	Discordo Parcialmente	-	21,1		Discordo Parcialmente	-	7,4									
	Discordo Totalmente	---	36,7		Discordo Totalmente	---	6,5									
<b>Segurança Profissional</b>	Concordo Totalmente	+++	37,8	<b>Saúde</b>	Concordo Totalmente	+++	42,5									
	Concordo Parcialmente	+	21,1		Concordo Parcialmente	+	25,2									
	Indiferente	=	12,2		Indiferente	=	9,8									
	Discordo Parcialmente	-	11,1		Discordo Parcialmente	-	10,1									
	Discordo Totalmente	---	17,8		Discordo Totalmente	---	12,4									
<b>Nível Sociocultural</b>	Concordo Totalmente	+++	62,7	<b>Dimensão Afetiva</b>	Concordo Totalmente	+++	61,7									
	Concordo Parcialmente	+	23,2		Concordo Parcialmente	+	17,7									
	Indiferente	=	5,6		Indiferente	=	10,9									
	Discordo Parcialmente	-	3,4		Discordo Parcialmente	-	4,0									
	Discordo Totalmente	---	5,1		Discordo Totalmente	---	5,7									
<b>Transporte</b>	Concordo Totalmente	+++	14,6	<b>Time de Futebol</b>	Concordo Totalmente	+++	44,3									
	Concordo Parcialmente	+	7,9		Concordo Parcialmente	+	11,4									
	Indiferente	=	13,5		Indiferente	=	36,4									
	Discordo Parcialmente	-	7,9		Discordo Parcialmente	-	2,3									
	Discordo Totalmente	---	56,2		Discordo Totalmente	---	5,7									
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Concordo Totalmente	+++	47,5	<b>Férias e Lazer</b>	Concordo Totalmente	+++	64,9									
	Concordo Parcialmente	+	30,1		Concordo Parcialmente	+	11,7									
	Indiferente	=	5,0		Indiferente	=	11,1									
	Discordo Parcialmente	-	10,0		Discordo Parcialmente	-	4,5									
	Discordo Totalmente	---	7,3		Discordo Totalmente	---	7,8									
<b>Burocracia</b>	Concordo Totalmente	+++	17,8	<b>Segurança Pública</b>	Concordo Totalmente	+++	48,1									
	Concordo Parcialmente	+	37,8		Concordo Parcialmente	+	15,9									
	Indiferente	=	11,1		Indiferente	=	9,4									
	Discordo Parcialmente	-	20,0		Discordo Parcialmente	-	10,2									
	Discordo Totalmente	---	13,3		Discordo Totalmente	---	16,3									
<b>Cultura</b>	Concordo Totalmente	+++	22,2	<b>Política e Economia</b>	Concordo Totalmente	+++	23,5									
	Concordo Parcialmente	+	34,4		Concordo Parcialmente	+	23,4									
	Indiferente	=	18,9		Indiferente	=	19,2									
	Discordo Parcialmente	-	8,9		Discordo Parcialmente	-	12,9									
	Discordo Totalmente	---	15,6		Discordo Totalmente	---	21,0									
<b>Assistência</b>	Concordo Totalmente	+++	20,2	<b>Comunicação Organizacional</b>	Concordo Totalmente	+++	32,6									
	Concordo Parcialmente	+	12,4		Concordo Parcialmente	+	20,9									
	Indiferente	=	15,7		Indiferente	=	8,3									
	Discordo Parcialmente	-	20,2		Discordo Parcialmente	-	12,2									
	Discordo Totalmente	---	31,5		Discordo Totalmente	---	26,0									
				<table border="1"> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>155</b></td> <td><b>%</b></td> </tr> <tr> <td><b>RESPONDENTES</b></td> <td><b>88</b></td> <td><b>56,8</b></td> </tr> <tr> <td><b>ABSTENÇÃO</b></td> <td><b>67</b></td> <td><b>43,2</b></td> </tr> </table>				<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>%</b>	<b>RESPONDENTES</b>	<b>88</b>	<b>56,8</b>	<b>ABSTENÇÃO</b>	<b>67</b>	<b>43,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>%</b>														
<b>RESPONDENTES</b>	<b>88</b>	<b>56,8</b>														
<b>ABSTENÇÃO</b>	<b>67</b>	<b>43,2</b>														

**Quadro 1:** Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

- **Estrutura Organizacional:** para esta categoria observa-se que 62% dos empregados da empresa concordam que existe uma estrutura capaz de gerar os inter-relacionamentos pessoas-pessoas, proporcionando sinergia junto aos resultados organizacionais esperados. Este resultado indica que há uma necessidade atendida em relação à estrutura organizacional, mas requer atenção especial em alguns itens essenciais para a saúde da empresa;
- **Incentivos Profissionais:** a análise desta categoria define um indicador importante relacionado diretamente com o estado da motivação humana, uma vez que o empregado está satisfeito e motivado por várias condições e diversos motivos. Os incentivos recebidos tanto no ambiente da empresa (pelos líderes, colegas de trabalho, clientes internos etc.), quanto no ambiente externo (família, amigos etc.) são motivadores importantes para os empregados. Apesar de se ter um resultado satisfatório em relação a esta categoria com 70% de concordância dos empregados em relação aos incentivos profissionais recebidos, nota-se que o empregado reconhece de forma clara os incentivos externos, enquanto apresenta uma concordância baixa em relação aos incentivos internos, que de fato, é um dos itens que mais pode causar descontentamento humano no contexto organizacional e assim deteriorar o clima organizacional;
- **Remuneração:** a análise da categoria remuneração traz elementos importantes para o entendimento do atual clima organizacional, uma vez que trata de questões intrínsecas às pessoas da empresa. Nota-se que a remuneração afeta diretamente o desempenho e ânimo das pessoas e que qualquer melhoria nesta categoria repassada diretamente ao empregado, poderá caracterizar um ganho em termos de desempenho, mas deve-se observar que esta categoria não é a única e exclusiva condição para melhorar os níveis de satisfação dos empregados, devendo sempre conciliar as demais condições organizacionais para se ter e manter um clima organizacional favorável;
- **Segurança Profissional:** 59% dos empregados da empresa concordam que se trata de uma empresa que não apresenta riscos para demissões. No entanto, não se tem concordância plena de todos os empregados, o que significa indicar a existência de pessoas preocupadas e inseguras em relação ao emprego. Este sintoma é essencialmente negativo para a formação de um clima organizacional negativo, podendo inclusive disseminar esta insegurança junto à organização, como um todo;
- **Nível Sociocultural:** a análise da categoria nível sociocultural representa um indicador importante para a empresa em análise. A maioria dos empregados (86%) confirma que as questões relacionadas com o intelectual, cultural e social são importantes e estão presentes em suas realidades. Este perfil de empregado é altamente positivo para se manter o clima satisfatório no ponto de vista da empresa e do próprio empregado;
- **Transportes:** no ponto de vista do empregado, o resultado de 22% traz a indicação de que os problemas são inexistentes em relação ao transporte. Nota-se que o transporte é um benefício social importante dado aos empregados e que quando bem administrado, pode elevar o ânimo e entusiasmo dos empregados. De fato, a análise deste item confirma que este benefício está bem administrado junto às pessoas e por isso não representa um elemento desagregador;

- Ambiente de Trabalho: a análise da categoria ambiente de trabalho está com um resultado favorável em relação ao ponto de vista do empregado (78%). O perfil de um empregado que julga estar em um ambiente favorável de relacionamentos é naturalmente pró-ativo junto aos problemas e limitações organizacionais. De qualquer forma, tem-se um quesito importante a ser ponderado e trabalhado em termos de desenvolvimento humano;
- Burocracia: 56% dos empregados concordam que a burocracia adotada pela empresa é favorável à execução de suas atividades atuais. Nota-se que o processo burocrático pode ser desfavorável quando no uso excessivo de atividades padronizadas e metodologias ultrapassadas em termos de gestão e desenvolvimento das atividades. Já em relação à execução de atividades com uma metodologia inovadora, e mesmo que padronizada, poderá ser um modelo burocrático altamente positivo. O entendimento das pessoas acerca do tema é favorável e tem-se um sinal de alerta para a empresa no sentido de se redesenhar a sua estrutura junto a uma condição inovadora, leve e flexível. A empresa continuará atuando em uma estrutura burocrática, no entanto, ganhará maior agilidade e respostas, tanto para os seus empregados como para os seus demais *stakeholders*;
- Cultura Organizacional: 57% dos empregados concordam que a cultura organizacional adotada pela empresa é favorável à execução de suas atividades atuais. Trata-se de um resultado importante para entender que a cultura da empresa, ou seja, as tradições, práticas, costumes, pressupostos, heróis, entre outros, não é favorável efetivamente para as pessoas atingirem seus resultados organizacionais, considera-se um sinal de alerta para a empresa, vislumbrando efetuar algumas mudanças que não firam a cultura organizacional em sua essência, mas que determinadas ações inovadoras podem essencialmente transformar a forma de olhar, a forma de pensar e a forma de administrar a empresa, e certamente levará a empresa a obter melhores resultados como frutos da sua nova cultura organizacional;
- Assistência aos Empregados: 33% dos empregados concordam que a assistência destinada a eles é insatisfatória, tanto no âmbito hospitalar quanto no âmbito social. Observa-se que esta categoria é responsável em pontuar o sentimento do empregado em relação aos benefícios na ordem assistencial. Os benefícios representam uma ajuda para o empregado, que faz parte de sua remuneração, ou seja, sendo obrigatório e/ou espontâneo, um benefício representa parte dos ganhos obtidos pelo empregado pelo seu serviço prestado àquela empresa. Os resultados obtidos indicam que os empregados poderiam efetuar suas atividades com resultados melhores, quando motivados, por um plano assistencial adequado e que atenda as suas expectativas;
- Comunicação Organizacional: a análise da categoria comunicação organizacional expressa o atual cenário da empresa em relação a sua comunicação e suas interfaces (*stakeholders*), tanto internas quanto externas. Trata-se de uma competência essencialmente importante para o bom desenvolvimento organizacional e pelo bom desempenho dos empregados, assim como o nível de satisfação e motivação humana. O resultado final da categoria (54%) indica que a comunicação como um todo apresenta sinais de fragilidade com tendências a atingir índices inferiores que certamente afetarão diretamente os resultados organizacionais;

- Investimentos e despesas familiares: observa-se nesta categoria, que 77% dos empregados da empresa possuem uma atenção especial em relação à família como um todo. Embora a vontade de cada um seja 'dar o melhor' para os familiares, ou seja, satisfazer em conforto e necessidades, muitas vezes o empregado não consegue chegar a esse objetivo e isso pode tornar uma preocupação;
- Convivência Familiar: para esta categoria observa-se que 66% dos empregados vivem de maneira saudável com seus/suas respectivos (as) companheiros(as) e filhos(as). É um número razoável, mas deve-se levar em consideração que 1/3 dos empregados da empresa, declaram que existe algum tipo de ruído na convivência familiar;
- Situação Financeira: na categoria situação financeira, observa-se que 56% dos empregados estão satisfeitos com a relação salário versus o que eles fazem com o salário. Esse percentual indica uma fragilidade em relação à categoria, não podendo assumir plenamente que os empregados estão bem estruturados e equilibrados financeiramente;
- Vida Social: para esta categoria observa-se que 79% dos empregados estão satisfeitos consigo mesmos. Consideram-se destacados perante a sociedade e o convívio com a própria, quanto ao lado intelectual, cultural e religioso;
- Saúde: foi diagnosticado que 68% dos empregados sentem-se satisfeitos com a saúde. Há uma disparidade e falta de equilíbrio entre saúde física, mental e esportiva. É preciso estimular o indivíduo a ter excelentes níveis em todos os itens;
- Dimensão Afetiva: para esta categoria observa-se que 80% dos empregados concordam que existe uma satisfação afetiva. A necessidade é realmente atendida;
- Time de Futebol: para 55% dos empregados, o time de futebol para o qual torcem, proporciona felicidade e satisfação. Essa é uma categoria que teoricamente diz respeito mais ao público masculino. Assim sendo, o rendimento no trabalho pode melhorar para essas pessoas. Para a empresa tem-se um indicador importante de nível de satisfação que pode interferir diretamente nos indicadores de produtividade organizacional. Este resultado deve servir de alerta para a empresa;
- Férias e Lazer: para esta categoria observa-se que 77% dos empregados dizem estar satisfeitos com as férias adquiridas e com as expectativas em relação às próximas férias. Isso implica em necessidade atendida à categoria férias e lazer;
- Segurança Pública: para esta categoria observa-se que 81% dos empregados sentem-se incomodados com o nível de segurança pública. São números alarmantes, pois é a linha de pensamento da grande maioria dos empregados da empresa;
- Política e Economia: para esta categoria observa-se que 47% dos empregados enxergam a Política e Economia de maneira positiva. Para o restante, há uma insatisfação considerável tanto no cenário político e econômico quanto na percepção e reação individual de cada pessoa em relação a esse quadro, até mesmo afetando seu estado de ânimo.

## 2.2 DESENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional juntamente com as análises efetuadas é possível desenhar o plano da empresa em termos de estratégias e ações para o seu futuro.

Nesta direção, formou-se uma lista de estratégias e suas respectivas ações geradas a partir dos resultados da pesquisa e análises realizadas. De fato, neste momento é possível visualizar os resultados da análise do clima da empresa, sendo os geradores das grandes estratégias organizacionais, ligadas diretamente ao bem estar e motivação dos recursos humanos da empresa.

Posicionar cada uma das estratégias na linha do tempo em termos de futuro e realizar os desdobramentos para se chegar às várias ações, isso define o formato de um planejamento estratégico, obtido com os resultados da pesquisa de clima organizacional da empresa.

Neste sentido foi possível analisar cada uma das questões da Pesquisa de Clima Organizacional, classificando-a dentre as indicações, conforme pode ser observado na **Tabela 1**.

**Tabela 1:** Classificação das Indicações das Questões da Pesquisa

<u>Score</u>	
Necessidade Plenamente Atendida	90 -- 100
Necessidade Atendida	60 -- 89
Alerta	50 -- 59
Insatisfatório	30 -- 49
Crítico	0 -- 29

Já em relação ao desenvolvimento de uma estratégia organizacional e seus desdobramentos podem ser observados no **Quadro 2**, como referência para se enxergar qual foi a metodologia adotada para a geração das estratégias e suas ações futuras.

Com os resultados das sessenta e oito questões da pesquisa de clima organizacional, foi possível gerar quinze estratégias (ver **Quadro 3**) com todas as suas respectivas ações. Na sequência, foi posicionada cada estratégia com as suas respectivas ações junto à linha do tempo (determinou-se a amplitude de três anos). O resultado desta etapa final foi o desenho do mapa estratégico da empresa, isto é, o planejamento estratégico de recursos humanos totalmente alinhado com as percepções humanas dos empregados da empresa, acerca dos temas e questões relacionadas à satisfação e motivação humana.

**Sinto orgulho da minha atividade na Empresa.**

**Resultado do Item: RP = 88% → NECESSIDADE ATENDIDA**

O empregado tem orgulho em realizar a sua atividade nesta empresa. Trata-se de uma necessidade atendida, no entanto requer manutenção contínua, uma vez que não atingiu necessidade plenamente atendida. O sentimento de orgulho em relação à atividade exercida por um profissional sinaliza o nível do seu correto posicionamento profissional, ou seja, o empregado realiza suas atividades com alto nível de satisfação, pois gosta da área e das atividades relacionadas, sendo um fator motivacional para sua atuação. Nota-se que 88% dos empregados estão posicionados corretamente em suas atividades.

**Estratégia: Gestão da Aplicação Profissional**

(recomenda-se a contratação de empresa especializada para efetuar este tipo de serviço)

Ações

- Descrição detalhada dos cargos atuais.  
Responsável: Gestor de Recursos Humanos e/ou seu representante oficial
- Análise dos cargos por competências, níveis de conhecimento, níveis de habilidade e experiências necessárias.  
Responsável: Gestor de Recursos Humanos e/ou seu representante oficial
- Realinhamento dos cargos: posicionamento correto de cada profissional com classificação dos cargos de acordo com as convenções do segmento da empresa, concomitante com as diretrizes do órgão elegível do Ministério do Trabalho.  
Responsável: Gestor de Recursos Humanos e/ou seu representante oficial
- Aprovação do realinhamento de cargos.  
Responsável: Corpo Diretivo
- Implementação do realinhamento de cargos.  
Responsável: Gestor de Recursos Humanos e/ou seu representante oficial

**Quadro 2:** Estratégia Organizacional

### 2.3 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO PRÁTICO

As contribuições deste estudo podem ser observadas a partir da seguinte constatação: as pessoas na organização são essencialmente importantes e por meio de suas percepções pode-se definitivamente estruturar o futuro da empresa com a construção de um planejamento estratégico. De fato, é possível converter níveis de satisfação e/ou insatisfações em melhorias organizações para o bem estar e harmonia das pessoas no contexto organizacional. E ainda, o mais valioso refere-se ao fato de que a empresa desenvolve a visão de futuro do pessoal com a incorporação do planejamento estratégico.

Já em relação às limitações, nota-se que mesmo tendo feito um levantamento, uma pesquisa e suas análises, a visão da empresa em estudo não é pró-ativa para assumir e puxar o planejamento efetivamente. Há uma ausência forte quanto ao envolvimento e comprometimento para a efetivação do planejamento com suas estratégias e ações de longo prazo.

- Disseminação das Diretrizes Estratégicas
- Gestão da Aplicação Profissional
- Estruturação de Planos de Carreira
- Intensificação da Imagem da Empresa junto aos Empregados
- Construção, Validação e Implementação do Plano de Carreira
- Desenvolvimento das Competências Humanas
- Desenvolvimento da Liderança (Parte I)
- Redesenho e Reestruturação Organizacional
- Estruturação e Adequação dos Salários
- Desenvolvimento Humano
- Desenvolvimento da Liderança (Parte II)
- Redesenho do Plano de Benefícios da Categoria Assistencial
- Avaliação do Desempenho Humano
- Redesenho do Plano de Benefícios da Categoria Supletivos
- Desenvolvimento de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

**Quadro 3:** Lista de Estratégias

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os levantamentos efetuados para a fundamentação do trabalho e as análises realizadas para as devidas interpretações dos dados adquiridos, pode-se considerar que o objetivo geral deste estudo foi alcançado.

Conforme observado, a combinação de uma Pesquisa de Clima Organizacional e a construção de um Planejamento Estratégico trata-se de uma nova visão que privilegia a percepção humana na busca de melhorias na perspectiva dos recursos humanos. Considera-se uma inovação na forma de se enxergar a participação das pessoas junto aos assuntos estratégicos do negócio. De fato, esta iniciativa pode ser vista como o início de uma nova era de valorização humana, pelo menos, observado nesta ótica junto à empresa em que foi realizado o estudo prático.

Quanto à pesquisa de clima organizacional, nota-se que apesar de se tratar de um levantamento de dados subjetivo, pois está associado diretamente à percepção humana, foi

possível visualizar o quanto é importante a participação dos empregados neste processo. De fato, tem-se que as estratégias organizacionais construídas foram originárias de uma visão humana e multifuncional. Todas as pessoas da empresa, independente de posições hierárquicas, tempo de trabalho, tipos de funções e cargos foram convidados a responder a pesquisa de clima organizacional.

Para tanto, tem-se o quanto a participação humana nos processos organizacionais é relevante e que a valorização das pessoas no contexto organizacional pode ser uma saída estratégica para o negócio. De fato, as pessoas que participaram desse processo de pesquisa de clima não tinham o conhecimento inicial de que suas respostas serviriam de base para a formação das estratégias de recursos humanos da empresa. De qualquer forma, trata-se de um estímulo junto às pessoas para que elas percebam a importância de suas participações neste processo e que direta ou indiretamente estão proporcionando valor à empresa com seus *inputs*.

Outro fator relevante é a condição não obrigatória de se participar deste processo de pesquisa de clima organizacional. A participação é anônima e não obrigatória e sendo assim, a veracidade das respostas se torna um ponto forte em relação às respostas obtidas.

Quanto à formação do planejamento estratégico pode-se notar que a empresa agregou um valor importante para o seu negócio, pois o contrário do que naturalmente uma empresa, quando na construção de um planejamento desse porte realiza, optou-se em construí-lo a partir dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional. De fato, este foi o objetivo principal deste estudo e felizmente conclui-se que é possível utilizar este canal de participação dos empregados para poder formar as estratégias de recursos humanos e desdobrá-las em ações de longo prazo, para assim desenvolver o planejamento estratégico de recursos humanos.

Não obstante, nota-se que se trata de uma forma justa e inovadora de se construir estratégias, pois não se tem um momento na empresa em que apenas a cúpula de dirigentes discute e cria as estratégias organizacionais. Trata-se de um movimento em que as pessoas se posicionam sobre os vários temas, inclusive de seus interesses, e a empresa desenha o futuro do negócio, garantindo as possibilidades de incrementar o nível de satisfação e motivação das pessoas em termos de futuro.

Portanto, considera-se que a construção de um planejamento estratégico de recursos humanos estruturado a partir de uma pesquisa de clima organizacional é um movimento inovador que privilegia a participação das pessoas em um processo altamente valioso e que certamente compartilha as responsabilidades de se ter um ambiente de trabalho muito melhor e saudável no ponto de vista humano.

## **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2003.

CODA, R. Pesquisa de Clima Organizacional: Uma Contribuição Metodológica. Tese de Livre-docência apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

SANTOS, N. M. B. F. dos. Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.