

## **Realização de um diagnóstico e proposição de melhorias organizacionais de psicologia do trabalho em uma empresa de consultoria**

**DELESPOSTE, Jamile Eleutério\*; VEIGA, Carlos Alberto Loiola;  
MOREIRA, Felipe Juventude; OLIVEIRA, Fernanda Uene Endson;  
COELHO, Julia Thuler; LADEIRA, Larissa de Souza Huguenin**

Departamento de Engenharia, Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Fluminense;

\* Autor de correspondência. E-mail: jamile\_delesposte@id.uff.br

### **RESUMO**

O estudo da Psicologia do Trabalho, busca promover, nos espaços organizacionais, ambientes de trabalho onde as pessoas se sintam bem ou motivadas. Ao trabalhar com satisfação, o indivíduo preenche seu lado profissional e o pessoal, tornando-o mais produtivo. O presente estudo foi realizado em uma empresa de consultoria do setor de Petróleo e Gás e teve como objetivo propor soluções de melhorias relacionadas às três principais temáticas: Valores, atitudes e satisfação com o trabalho; Percepção e tomada de decisão; e Motivação no trabalho, utilizando as ferramentas da Psicologia do trabalho. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso e aplicação de entrevistas com os funcionários da empresa. A partir da identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, foram propostas soluções através de um plano de ação utilizando a ferramenta 5W1H. Esse foi desenvolvido utilizando como base as respostas dos entrevistados e suas sugestões, além de proposições dos autores. O propósito do plano é colaborar com a melhoria do clima organizacional da empresa e também estimular a motivação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Psicologia do trabalho; Motivação no Trabalho; Satisfação com o trabalho; Valores e atitudes; Estudo de caso.

### **Realization of a diagnosis and proposition of improvements work psychology organizations in a consulting company**

### **ABSTRACT**

The study of Work Psychology seeks to promote, in organizational spaces, work environments where people feel good or motivated. When the person working with satisfaction, the individual fills his professional and personal side, thereby making him more productive. The present study was carried out in a consulting company of the Oil and Gas sector and it had the objective to propose solutions of improvements related to the three mains thematic: Values, attitudes and satisfaction with the work; Perception and decision making; and Motivation in the work, using the tools of the Psychology of the work. The research was conducted through a case study and interviewing with company employees. From the identification of strengths and opportunities for improvement, solutions were proposed through an action plan using the 5W1H tool. This was developed based on the responses of the interviewees and their suggestions, as well as the authors' propositions. The purpose of the plan is to help improve the organizational climate of the company and also stimulate employee motivation.

**Keywords:** Psychology of work; Motivation in the Work; Satisfaction with Work; Values and attitudes; Case study.

## 1 Introdução

Segundo Sirotenco (2007, p. 14), “conhecer quais fatores geram insatisfação podem ser fundamentais para que os gerentes consigam reverter possíveis falhas que levam ao baixo desenvolvimento da equipe e da organização como um todo”. Além disso, a autora supracitada destaca que o desempenho dos funcionários depende de sua motivação com trabalho, sendo assim, imprescindível a realização de observações e pesquisas que propiciem aos membros condições de manifestar seus desejos e opiniões.

A presente pesquisa tem como objetivo utilizar ferramentas da Psicologia do Trabalho a fim de propor soluções de melhorias em uma empresa relacionadas aos seguintes temas: Valores, atitudes e satisfação com o trabalho; Percepção e tomada de decisão; e Motivação no trabalho. Existem diversas definições na literatura para psicologia do trabalho. Entre um questionamento à psicologia organizacional e uma resposta à necessidade de compreender a relação entre processos sócio-comportamentais e de produção, em geral, a literatura concorda que a mesma possui um foco para a saúde e bem-estar dos trabalhadores (SAMPAIO, 1998; ZANELLI *et al.*, 2014).

Segundo Robbins (2006), os valores são importantes porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. Dentro das organizações as atitudes são importantes porque afetam o comportamento no trabalho. Dentro das teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, a satisfação do trabalho, segundo Spector (2006), é uma variável central, assim como a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente. A avaliação de satisfação no trabalho é realizada com perguntas em torno de como a pessoa se sente em seu ambiente de trabalho. Esse tipo de avaliação é feito por meio de questionários, escalas e/ou entrevistas.

Outro conceito que será apresentado nessa pesquisa trata-se da percepção, que nos estudos de Kaplan e Sadock (1993 *apud* FIORELLI, 2007, p. 39), define-se como um “processo de transferência de estimulação física em informação psicológica. Processo mental pelo qual os estímulos sensoriais são trazidos à consciência”. O objetivo principal do processo perceptivo se instala no fato de que os relacionamentos entre as pessoas estão amarrados à maneira como percebem-se umas as outras (BERGAMINI, 2008).

E o último conceito tratado na pesquisa é a motivação. Nas últimas décadas, o comportamento motivacional no trabalho vem atingindo níveis mais elevados, e segundo Glasser (1994), o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim no modo de lidar com as pessoas.

Vale destacar que esse estudo de caso é o desdobramento do trabalho final da disciplina “Psicologia do Trabalho” cursada através do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal Fluminense – Instituto de Ciência e Tecnologia. Além disso, essa pesquisa possui relevância dentro da Engenharia de Produção, uma vez que buscou soluções práticas para um ambiente organizacional, levando em considerações os conceitos de psicologia do trabalho e as ferramentas disponibilizadas durante o curso. Destaca-se que para posições geralmente assumidas por graduados nesse curso, muitas vezes inclui posições de liderança, os conceitos abordados pela psicologia do trabalho podem ajudar a desenvolver um ambiente organizacional mais agradável, além de instigar um melhor relacionamento interpessoal.

## **2 Sustentação teórica**

Nessa seção serão apresentadas as principais discussões na bibliografia sobre as três temáticas que foram consideradas nessa pesquisa.

### **2.1 Valores, atitude e satisfação do trabalho**

Os valores organizacionais, segundo Siqueira (2008), são os elementos que estruturam uma organização. Garantir que os valores da organização correspondem aos valores do trabalhador é essencial para a satisfação deste em seu ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2006), os valores representam as convicções básicas de um indivíduo que o leva a considerar situações como corretas ou desejáveis. Para estudo comportamental de uma organização, os valores são imprescindíveis pois podem indicar as atitudes de um trabalhador e o que o satisfaz.

Vale destacar que as atitudes, de acordo com Robbins (2006), influenciam a maneira de agir de trabalhadores, influenciando diretamente no trabalho entregue pelo mesmo. Para Martinez e Paraguay (2003), algumas atitudes podem ser consequências da insatisfação ou satisfação do trabalhador. As atitudes de um indivíduo representam a maneira como ele pensa e age sobre determinado assunto.

Por último, dentro da temática em questão, Rothmann e Cooper (2008) explicitam que a satisfação do trabalho pode ser definida como um estado emocional prazeroso em uma atividade de trabalho. Ela pode ser obtida quando o trabalho fornece aos trabalhadores aquilo que eles consideram importante. Analisar as atitudes dos trabalhadores no ambiente de trabalho é um bom indicativo para avaliar se eles se sentem satisfeitos. Esta pode relacionar-se a fatores como natureza organizacional, salários, supervisão e colegas de trabalho.

## **2.2 Percepção e tomada de decisão**

Chiavenato (2005) aponta que cada pessoa tem suas próprias percepções do ambiente de trabalho, sendo elas nem sempre um espelho do que ocorre, algumas vezes as percepções são distorcidas de acordo com a quantidade de informação recebida. Aumentar a capacidade de percepção dos trabalhadores acarreta em uma análise de maior qualidade da situação envolvida, contribuindo para tomadas de decisões mais fundamentadas.

Para o processo de tomada de decisão, o uso de informações é de extrema importância para as empresas, principalmente quando é usada e disseminada de forma personalizada e antecipada de modo a facilitar as decisões (LIMA, 2012). Corroborando as ideias apresentadas, Angeloni (2003) relata em seu estudo a necessidade, cada vez maior, de um trabalho em equipe que estimule o diálogo. A autora ressalta a importância de um processo de comunicação eficaz entre equipes multidisciplinares para que exista autonomia na resolução de problemas e tomada de decisões.

Chiavenato (2005) argumenta que o processo de tomada de decisão é um processo complexo que leva em considerações tanto características individuais quanto características coletivas. Além disso, Prestes (2003) argumenta que é de fundamental importância o uso do treinamento e da pesquisa como ferramenta prática que permite ao funcionário conhecer o ambiente de trabalho e fornecer novos conhecimentos, que resultam no desenvolvimento de comportamentos e competências necessárias para o bom andamento da tomada de decisões.

## **2.3 Motivação no trabalho**

De acordo com Robbins (2006), a motivação é o esforço realizado para atingir determinado objetivo. Como as empresas estão em buscas constantes por aumento de produtividade e desenvolvimento organizacional, é imprescindível para elas a procura por trabalhadores que apresentam maiores índices de motivação, e conseqüentemente, geram resultados de performance mais positivos. Os estudos de motivação do trabalho buscam analisar o comportamento dos trabalhadores mediante diferentes condições de trabalho, de maneira a concluir quais condições propiciam melhor e maior desempenho (FERREIRA *et al.*, 2006).

Um dos estudos sobre motivação deu origem a teoria de Maslow, que argumenta que as necessidades do ser humano estão organizadas hierarquicamente, divididas em cinco categorias, sendo elas: necessidades fisiológicas ou básicas, de segurança, de participação, de estima e de auto realização. As necessidades básicas estão organizadas na base da pirâmide, que representam aquelas que devem ser satisfeitas primeiro. (MAXIMIANO, 2000). As

necessidades fisiológicas são as mais fortes, básicas e essenciais, já as necessidades de auto realização são necessidades mais fracas na hierarquia (HESKETH e COSTA,1980).

Magnus (2008) argumenta que, uma vez que a motivação traz como consequência maior produtividade e envolvimento, é imprescindível para a empresa analisar qual a maneira mais adequada de se motivar seus trabalhadores, uma vez que o comportamento humano não segue um padrão, sendo assim, importante conhecer o aspecto de motivação individual.

### 3 Método utilizado

O estudo se enquadra como uma pesquisa qualitativa, metodologia indicada para pesquisas que envolvem a investigação de pessoas e seu comportamento cotidiano através de coleta de dados no ambiente estudado (FLICK *et al.*, 2004). A abordagem de pesquisa qualitativa envolve métodos de investigação, como a entrevista, que possibilita ao pesquisador obter informações que contribuam para compreensão da realidade estudada (GUERRA, 2006). A pesquisa utiliza a investigação em forma de pesquisa semiestruturada, que segundo Boni e Quaresma (2005), utilizam de perguntas abertas e fechadas, seguindo um conjunto de questões pré-definidas, mas permitindo maior liberdade ao entrevistado em respondê-las.

Em relação aos seus procedimentos, o estudo se enquadra como Estudo de Caso, que segundo Given (2008), é uma metodologia indicada para projetos onde os dados são coletados por meio de observação, entrevistas e análise do objeto de estudo.

#### 3.1 Procedimento de Pesquisa

A pesquisa seguiu etapas pré-definidas de execução, conforme definidas no diagrama da Figura 1. A seguir será apresentado cada etapa do método.

Figura 1 – Método de execução da pesquisa



Fonte: Autoria própria

Etapa 1 - Planejamento da pesquisa: nos estágios iniciais do projeto foram realizadas a validação dos objetivos da pesquisa, delimitação da organização a ser estudada e a construção do embasamento teórico que perpassam por essa etapa.

Etapa 2 - Construção do roteiro de entrevista: Posteriormente, foi construído um roteiro de entrevista para coleta de dados, que contou com 30 perguntas iniciais. O roteiro foi desenvolvido afim de permitir compreender a situação da organização acerca de três temáticas

escolhidas - Valores, Atitudes e Satisfação no trabalho; Percepção e Tomada de Decisão; e Motivação no trabalho. As questões foram separadas por tema e embasadas segundo referencial bibliográfico dando maior robustez ao mesmo. O Quadro 1 traz as principais referências utilizadas para cada tema na construção do roteiro.

Quadro 1 – Referencial utilizado por tema de estudo

Tema	Bibliografia utilizada
<b>Valores, Atitudes e Satisfação no trabalho</b>	Martinez e Paraguay (2003); Robbins (2006); Rothmann e Cooper (2008); Siqueira (2008)
<b>Percepção e Tomada de Decisão</b>	Angeloni (2003); Chiavenato (2005); Lima (2012); Prestes (2003)
<b>Motivação no trabalho</b>	Ferreira <i>et al.</i> , (2006); Hesketh e Costa (1980); Magnus (2008); Maximiano (2000); Robbins (2002)

Fonte: Autoria própria

Etapa 3 – Realização das entrevistas: foi realizada através de entrevistas semiestruturadas que combinam perguntas abertas e fechadas, a fim de se obter informações aprofundadas e opiniões dos entrevistados (BONI e QUARESMA, 2005). As entrevistas foram aplicadas aos funcionários da organização escolhida. Ao todo, foram entrevistados três funcionários de níveis hierárquicos e tempo de empresa diferentes com o objetivo de captar perspectivas distintas de um mesmo problema, sendo eles atuantes das seguintes funções: cargo administrativo, executivo e um estagiário. Para a realização das entrevistas presenciais, utilizou-se da ferramenta online “*Google Forms*” para facilitar a compilação dos dados em planilhas eletrônicas.

Etapa 4 – Análise e compilação dos dados: as respostas foram tabuladas e analisadas permitindo a identificação dos pontos fortes, oportunidades de melhoria e perspectivas importantes relacionados aos possíveis problemas existentes dentro da organização.

Etapa 5 – Proposição de plano de ação: a partir da identificação das oportunidades de melhoria, foram propostos planos de ação de forma a solucionar ou melhorar os aspectos identificados como problemáticos em relação às temáticas de estudo. As ações foram propostas a partir de um *brainstorming* considerando a contribuição dos entrevistados, sugestão dos autores e de outras partes envolvidas na pesquisa.

#### **4 O Estudo de Caso: Realização de um diagnóstico com temáticas de psicologia do trabalho e estabelecimento de um plano de melhorias**

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de consultoria empresarial localizada na cidade do Rio de Janeiro com sede no município de Rio das Ostras, na qual a instituição de ensino de origem da pesquisa tem lotação. A organização conta com 12 funcionários e atua no

ramo de consultoria com especialização no setor de Petróleo e Gás, que movimentava a economia do entorno da região.

A empresa possui diversos mecanismos de gestão: reuniões não presenciais, cursos e treinamentos presenciais, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e Análise de Desempenho. Essas ferramentas são aplicadas juntamente com os gestores e por meio delas são realizados *feedbacks* para levantar pontos importantes. Existe uma preocupação da organização em criar equipes multidisciplinares para a execução de projetos, mas na execução de tarefas internas isso não é percebido.

A escolha da empresa em questão como objeto de estudo foi submetida por algumas razões: Proximidade física entre os pesquisadores e a empresa, facilidade de acesso aos funcionários, o interesse da empresa em participar da pesquisa sobre as temáticas e a facilidade na realização das entrevistas. Os três funcionários entrevistados atuam na sede localizada no município de Rio das Ostras, limitando a aplicação da entrevista a 25% do total dos funcionários da empresa.

#### **4.1 Constatações das entrevistas**

##### ***Em relação à valores, atitudes e satisfação com o trabalho***

Satisfação com o trabalho: Quando questionados sobre a importância do trabalho para si, os colaboradores que possuem maior tempo de empresa consideraram muito importante, enquanto o colaborador mais recente foi imparcial na resposta.

Valores culturais percebidos: Todos os respondentes falaram sobre flexibilidade, abertura e autonomia, ou seja, é um ambiente aberto para comunicação e proximidade entre as pessoas.

Valores organizacionais percebidos: Os respondentes concordam que a empresa propicia a busca por conhecimento, ambientes colaborativos, comprometimento com resultados, ética, transparência e satisfação do cliente.

##### ***Em relação a percepção e tomada de decisão***

Diferença entre o trabalho executado e prescrito e elevada carga de trabalho: Os entrevistados concordam parcialmente que executam um trabalho de acordo com o descrito para o cargo. A justificativa para tal foi o relato de que os funcionários executam uma carga elevada de trabalho e por vezes, sem supervisão adequada.

Autonomia para tomada de decisão: Em relação ao incentivo à tomada de decisões por parte da empresa foi relatado que por conta do número reduzido de funcionários e a questão do

foco em resultado, a autonomia para realização das atividades operacionais (execução de projetos) é bem grande. Existe uma relação de confiança entre as classes hierárquicas.

Abordagem Top-Down: Os funcionários percebem uma abordagem *Top-Down* quando envolve tomada de decisões a nível estratégico. Contudo, eles demonstraram compreender que essas questões devem ser levadas a nível gerencial e não demonstraram insatisfação nesse ponto.

Implementação de melhorias: Dentro da empresa há a possibilidade de executar melhorias no dia-a-dia do trabalho, todavia, não existe uma ferramenta para que elas sejam estruturadas, implementadas e validadas para uso futuro de outros funcionários. Não existe um mecanismo formal para a sugestão e implementação dessas ideias, mas as mesmas podem ser apresentadas durante a reunião semanal.

Comunicação dentro da empresa: Foi relatado pelos funcionários que reuniões são realizadas semanalmente para auxiliar no alinhamento de objetivos e acompanhamento de atividades que estão sendo realizadas. Essas reuniões permitem uma boa comunicação entre a empresa e nelas os funcionários se sentem à vontade para apresentar suas ideias, mesmo que sendo, por vezes, uma reunião realizada de forma rápida.

### ***Em relação a Motivação no Trabalho***

Falta de reconhecimento: Com relação ao sentimento dos colaboradores sobre como suas opiniões são percebidas, eles acreditam que essas são mais valorizadas pelos supervisores do que pelos colegas de trabalho. As justificativas apresentadas para tal foram a falta de proximidade e interação entre as sedes, o que distancia a troca de opiniões entre os funcionários e dificulta esse tipo de contato.

Sistema de recompensas: Apesar dos funcionários concordarem que a utilização de recompensas influencia na motivação, eles se sentem indiferentes em relação aos benefícios hoje existentes na empresa. Dentre as sugestões apresentadas quando questionados sobre a existência de um sistema de gratificação, foram apontados como opções de métodos mais formais de recompensa a premiação pelo número de projetos executados ou cumprimento de metas definidas em seu PDI.

Necessidade de Estima, da pirâmide de Maslow: Foi possível perceber que os funcionários de nível operacional se sentem no controle da situação, enquanto o funcionário de nível administrativo compreende que nem todas as questões são levadas para os funcionários, visto que algumas informações a nível administrativo precisam passar pelo nível gerencial antes de serem implementadas ou executadas.

Em relação aos pontos de melhoria identificados, fica evidente o foco excessivo no resultado e no cliente e uma possível desatenção com o funcionário. Além disso, observa-se um descontentamento dos funcionários em relação a sua carga de trabalho, a divisão do mesmo pela alta gerência e os prazos definidos por eles, que mesmo com um ambiente autônomo e positivo, pode-se esconder um caso de acúmulo de carga psíquica devido ao elevado volume de trabalho.

## 4.2 Plano de ação

As ações foram desenvolvidas com o uso da ferramenta da qualidade 5W1H, levando em consideração: A ação proposta (O que), a justificativa por trás de sua escolha (Porque), como essa ação será implementada dentro da empresa (Como), onde a ação será executada (Onde), sua periodicidade (Quando) e o responsável por implementá-la (Quem). Os planos de ação com suas delimitações são mostrados a seguir no Quadro 1.

Quadro 2 – Planos de Ação (continua)

Ação proposta	Justificativa	Como será implementada	Onde será executada	Periodicidade	Responsável
<b>1. Executar Reuniões Gerais com toda empresa</b>	Hoje a comunicação não é efetiva entre as sedes	Realizando uma reunião presencial com troca de experiências e alinhamento geral dos objetivos da empresa	Em uma das sedes da empresa, alternadamente	Um dia a cada fim de ciclo de bimestre	Gerentes
<b>2. Descrição efetiva dos cargos executados pelos funcionários</b>	Analisar e descrever cargos é importante, pois neste processo pode-se detectar problemas de disfunção e classificação equivocada de níveis e nomenclaturas não adequadas dos cargos	Criar um documento, onde são descritas de forma organizada e formal as atribuições, deveres, responsabilidades e competências dos cargos, bem como suas especificações	Documentação interna da empresa	A revisão do documento deve ser realizada semestralmente ou quando houver reformulação no organograma da empresa	Equipe do RH juntamente com a gerência
<b>3. Criação de um quadro de sugestão e implementação de Ideias de Melhoria</b>	Os funcionários da empresa não percebem abertura para prototipagem e implementação de melhorias para o ambiente de trabalho, mesmo quando identificada	Implementando um mural de Ideias de Melhoria com formulários para descrição da ideia. O gestor do quadro deverá analisar as ideias e rejeitá-las ou aceitá-las. Um feedback deverá ser dado sempre que uma ideia for rejeitada	Mural de Ideias de Melhoria	Quinzenalment e	Gerência

Quadro 2 – Planos de Ação (continuação)

<b>Ação proposta</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Como será implementada</b>	<b>Onde será executada</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Responsável</b>
<b>4. Realizar o mapeamento dos processos da empresa</b>	O mapeamento de processos é importante para identificar possíveis gargalos que podem ser evitados, além de evidenciar a interligação entre as diferentes áreas da empresa a fim de diminuir o distanciamento entre as mesmas	Por meio de uma Modelagem de Processos da empresa. Esta ação pode ser realizada por empresas de consultoria ou pelo próprio corpo de funcionários da empresa	Plataformas de modelagem de processos	A modelagem deve ser revisada a cada ano	Gerente Geral
<b>5. Implementação de uma prática de recompensa baseada em percentual por projeto realizado</b>	A utilização de uma recompensa baseada no número de projetos realizados estimula o sentimento de pertencimento à empresa, o que motiva a realização de ações para o desenvolvimento da mesma	Implementando uma taxa percentual de participação nos lucros do projeto	No departamento financeiro	Na realização dos pagamentos	Gerência
<b>6. Incentivo à cultura de reconhecimento toda vez que um marco é alcançado</b>	Todos os respondentes se sentem mais motivados ao serem reconhecidos por conseguir realizar uma atividade	Reconhecimento seguindo o modelo de gamificação, bonificando cada meta pessoal atingida, conforme definido no PDI	Reuniões mensais	Mensalmente	Gerência
<b>7. Oferecer descontos em serviços e produtos como forma de reconhecimento</b>	É importante que os funcionários se sintam reconhecidos e motivados por fazer parte da empresa	Por meio de parcerias com outras empresas de bens ou serviços, como academias e restaurantes	Setor financeiro	Mensalmente	Gerente Geral
<b>8. Criar níveis de maturidade do trabalho</b>	Hoje os funcionários têm pouca perspectiva de crescimento dentro da empresa	Realizando um diagnóstico empresarial onde são identificados os critérios de pontuação para cada nível de maturidade por área e por funcionário	Documentação interna da empresa	O diagnóstico deve ser realizado semestralmente	Gerência

Quadro 2 – Planos de Ação (conclusão)

Ação proposta	Justificativa	Como será implementada	Onde será executada	Periodicidade	Responsável
<b>9. Implementar a integração do sistema da empresa</b>	Evitar retrabalho ou repetição de atividades entre operacional e administração	Melhoria do sistema existente, integrando as funções que demandam atividades que se relacionam	Sistema de gestão	Em períodos de baixa de projetos na empresa	Suporte de TI
<b>10. Estabelecer limite de projetos por consultor</b>	Evitar acúmulo de carga de trabalho	Definindo um grau de complexidade aos projetos e estabelecendo um máximo por consultor de forma a dividir melhor a carga de trabalho	No planejamento do projeto	Toda vez que um projeto for fechado	Gerente de Projetos
<b>11. Contato mais próximo entre nível gerencial e operacional durante negociação de novos projetos/contratos</b>	Apesar de serem áreas distintas, o nível gerencial e operacional tem muito o que agregar na negociação de projetos	Deixar a etapa de negociação em aberto para quem quiser participar, seja para aprender ou acrescentar	Negociação de projetos	Em todas as negociações realizadas	Gerência
<b>12. Checar periodicamente a percepção dos funcionários em relação à comunicação entre as sedes, clima organizacional e métodos de reconhecimento aplicados</b>	Medir o nível e manter a sustentabilidade das ações implementadas é fundamental para a garantir a melhoria contínua da organização	Aplicando um questionário onde serão feitas perguntas relacionadas aos pontos citados	Ferramentas de pesquisa	Semestralmente	Diretor

Fonte: Autoria própria

Na criação das ações e seus desdobramentos, a equipe responsável utilizou a técnica de *brainstorming* com a contribuição de ideias dos alunos que desenvolviam o projeto, dos próprios funcionários entrevistados que propuseram diversas soluções tangíveis ao seu cotidiano dentro da organização e das demais partes envolvidas no estudo. Essa interação foi essencial para que os pontos identificados como problemáticos fossem captados por ações ao mesmo tempo mais plausíveis e coerentes a realidade da empresa, mas com olhares inovadores pautados de opiniões externas.

## 5 Considerações finais

A análise das respostas obtidas com as entrevistas teve como objetivo identificar as possíveis oportunidades de melhoria relacionados às três principais temáticas apresentadas no estudo. A partir das respostas dos funcionários, foi possível compreender melhor a rotina e ações vivenciadas na empresa relacionados às três temáticas abordadas.

Por meio das respostas, pode-se perceber que os quesitos motivacionais e de satisfação são de extrema importância segundo a perspectiva dos funcionários, porém estes se sentem negligenciados pela empresa nessa questão. Dentre os principais fatores identificados neste quesito, destacam-se a falta de benefícios para a melhoria da qualidade do trabalho e a desvalorização ou a não percepção de valor em relação aos benefícios hoje existentes na empresa.

O foco em resultado e no cliente foi um outro ponto importante indicado nas entrevistas, porém não de forma tão positiva. Foi possível observar um descontentamento dos funcionários em relação a sua carga de trabalho e a falta de reconhecimento dos funcionários através de um modelo formal de recompensa. Segundo as respostas, a rotina de trabalho voltada a resultados positivos, principalmente em relação aos clientes, criava um ambiente desgastante, problema agravado com a falta de reconhecimento ou inexistência de recompensas por alcançarem tais resultados.

Dentre as observações realizadas durante a pesquisa, destaca-se que algumas das oportunidades de melhorias identificadas já estavam sendo observadas pela organização, porém de maneira informal e pouco estruturada.

Com base nesta discussão e na análise das respostas coletadas nas entrevistas, realizaram-se análises quantitativas e qualitativas dos dados coletados.

Levando em consideração esses pontos de melhoria, foram propostas ações como forma de solucionar ou amenizar seus efeitos negativos. Os planos de ação foram elaborados por meio da ferramenta 5W1H, tendo como base as respostas dos entrevistados e suas sugestões. Grande parte das ações propostas necessitam de poucos recursos para sua implementação, o que torna a aplicação mais viável considerando o fator limitante relacionado a questões financeiras e situação atual do mercado de Petróleo e Gás.

Com a implementação de ações básicas e um acompanhamento contínuo atuando na comunicação, interação entre as partes envolvidas, incentivo a recompensas, melhoria de processos internos e outras ações apontadas no plano de ação, espera-se que as oportunidades de melhoria relacionadas às três temáticas abordadas nessa pesquisa sejam alcançadas.

Como proposição de pesquisas futuras, seria interessante a continuidade da pesquisa com a implementação das ações propostas juntamente com um acompanhamento da eficácia das ações. Além disso, seria de grande valia que este estudo se expanda para aplicação em outras empresas de áreas diversas, já que algumas das oportunidades de melhoria identificadas no estudo podem ser consideradas relevantes para outras áreas de atuação com quanto a melhoria dos aspectos relacionados a clima organizacional.

## Referências bibliográficas

- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIVEN, L. M. **The Sage encyclopedia of qualitative research methods**. Sage Publications, 2008.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FERREIRA, A.; DIOGO, C.; FERREIRA, M.; VALENTE, A. C. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p.187-198, 2006.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLICK, U.; VON KARDOFF, E.; STEINKE, I. **A companion to qualitative research**. Sage, 2004.
- GLASSER, WILLIAM. **Administração de liderança**. São Paulo: Editora Best Seller, 1994.
- GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Lucerna, 2006.
- HESKETH, J. L; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 59-68, set. 1980.
- LIMA, J. A. **Liderança e Tomada de Decisão na Organização**. Videira, SC, 2012. Monografia (MBA em Administração Estratégica e Financeira), Universidade do Oeste de Santa Catarina, Santa Catarina, 2012.
- MAGNUS M. M.; MELO, G. S. Aspectos motivacionais no ambiente de trabalho: estudo de caso em uma empresa de Blumenau, SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 1-25, 2008.
- MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspecto conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Rêspel, 2003.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROTHMANN, I. I.; COOPER, C. Organizational psychology. London: Sage. Rothmann, S., Scholtz, PE, Sipsma, JF & Sipsma, L.(2002). The relationship between personality preferences and the emotional intelligence of post graduate management students. Business Dynamics, v. 2, n. 1, p. 2-12, 2008.

SAMPAIO, J. R. **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIROTENCO, M. A. P. **Análise do nível de satisfação e insatisfação dos funcionários das Lojas Americanas situada no centro de Florianópolis**. Biguaçu, 2007. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

SPECTOR, P. E. Variação do método na pesquisa organizacional: verdade ou lenda urbana. **Métodos de pesquisa organizacional** , v. 9, n. 2, p. 221-232, 2006.

ZANELLI, J. C.; BORGES, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.