

## UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DE CARAZINHO

Raissa Alexandra Carvalho da Silva<sup>1</sup>  
Olivo Tiago Giotto<sup>2</sup>

**RESUMO:** o capital humano é o bem mais valioso de uma empresa, e vem ganhando espaço pela vantagem competitiva que apresenta quando gerido de maneira estratégica. Deste modo, o presente trabalho tem por finalidade realizar um mapeamento da percepção do clima organizacional profissional de um escritório de contabilidade com sede em Carazinho/RS. A pesquisa ocorre através de estudo de caso em que foi aplicado um questionário aos colaboradores da empresa em questão, baseado no modelo Great Place to Work Institute (GPTW), o qual contempla as variáveis, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Para análise do caso concreto utilizar-se-á revisão bibliográfica das doutrinas que abordam o tema, para que seja possível realizar uma comparação com os dados obtidos. Observada a média ponderada das respostas alcançadas, percebeu-se que as variáveis estudadas obtiveram o seguinte desempenho da melhor para a pior: orgulho, imparcialidade, credibilidade, respeito e camaradagem. Acredita-se ter conseguido atingir o objetivo do estudo onde se identificou a percepção sobre o clima organizacional. Ao final do trabalho foram apresentadas sugestões e recomendações com o objetivo de auxiliar os gestores na promoção de melhorias na qualidade do ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Gestão de Pessoas, GPTW.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração – UPF, campus Carazinho/RS;

<sup>2</sup> Orientador e docente do curso de Administração – UPF, campus Carazinho/RS.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, considera-se que o mercado está cada vez mais competitivo, ou seja, torna-se necessário buscar meios de produzir mais através de menos recursos. Sendo assim, se torna fundamental investir em contratações de acordo com o perfil comportamental de cada indivíduo buscando evolução na qualidade laboral e a partir disso, construir-se um clima organizacional de satisfação geral.

O presente trabalho é composto por indiscutível relevância prática no ambiente que foi foco de estudo, visando que, o cenário presente é tecnológico, um dos bens mais valiosos de uma empresa é a informação e todo suporte que ela oferece, contudo, o grande diferencial das empresas são os colaboradores.

Obteve-se como base bibliográfica os autores que discorrem sobre o tema em questão, sendo eles Stephen Robbins, o qual oferece o conceito de Comportamento Organizacional (como será apresentado posteriormente). Juntamente, utilizou-se a teoria de Colella, cuja qual oferece formas de administrar o clima organizacional das empresas, assim como, o conceito de Dias para clima organizacional e conseqüentemente, a abordagem de Coda no que tange o perfil comportamental dos indivíduos.

Diante do exposto, o presente trabalho contou como base a seguinte questão: “Qual é a percepção do clima organizacional numa empresa de serviços contábeis?”. Sob essa ótica, a pesquisa objetivou, identificar a relação do perfil comportamental do colaborador, e o clima organizacional presente, descrever os perfis e as variáveis que influenciam no perfil geral da equipe. Assim como, buscou-se detalhar que cada pessoa possui um perfil que prevalece, algo que ultrapassa suas qualificações profissionais, demonstrando-se qual a melhor maneira de formar-se uma equipe e conseqüentemente, decidir qual profissional eleger para determinada tarefa.

A coleta dos dados, juntamente com a análise dos mesmos, ocorreu através da metodologia de estudo de caso, assim como, revisão bibliográfica de doutrinas que discorrem sobre o tema proposto. Através disso, tornou-se possível aplicar a teoria diretamente em um caso concreto.

A presente pesquisa poderia obter como resultado o fato de aprofundar-se sobre os perfis profissionais, trata-se de colocar em pauta o reflexo disso na gestão organizacional, pois a análise de perfil comportamental possibilita identificar a aptidão de um candidato, o qual poderia ser direcionado a um setor específico de acordo com o mapeamento realizado, resultando assim, em uma gestão eficaz garantindo resultados duradouros e positivos. Bem como, surgiu como hipótese, que a compreensão e alocação correta de pessoas em cada cargo,

interfere diretamente nos resultados da empresa. Visando que, em alguns casos, os candidatos são recrutados pelo currículo, e posteriormente demitidos pelo comportamento.

Através do trabalho, buscou-se oferecer não somente ao escritório de serviços contábeis, mas também outras empresas, a possibilidade de entrever um caminho de vantagens competitivas, contribuindo para o próprio colaborador desenvolver seu autoconhecimento e apropriar-se de características relevantes do seu perfil, utilizando-as em seu benefício. De acordo com pesquisas de clima organizacional, fica claro que não é tarefa fácil, porém, faz-se necessário para uma visão completa e realista da empresa, facilitando na tomada de decisão e ajustes futuros com mais assertividade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados alguns temas que são muito importantes no âmbito geral da empresa como comportamento organizacional, clima organizacional, cultura e fatores que afetam o clima, o principal objetivo é buscar conhecimento sobre as áreas que estão relacionadas ao tema “clima organizacional”.

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Realizar estudos referentes ao comportamento de indivíduos quando inseridos em diferentes ambientes é crucial para a evolução de qualquer área do conhecimento, nesse sentido, explica Prada em estudo publicado no ano de 2015 que o comportamento organizacional é o estudo de três principais determinantes: indivíduos, grupos e estrutura, através do qual, busca-se entender os impactos que estes têm sobre o comportamento das organizações. Seguindo a mesma analítica, Colella (2013, p.11) discorre que

Administração do comportamento organizacional se concentra em conquistar, desenvolver abordagem estratégica do comportamento organizacional uma abordagem que envolve organizar e administrar de maneira eficaz o conhecimento e as competências das pessoas, de modo a implementar a estratégia da organização e conquistar uma vantagem competitiva e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.

Devido a importância da atuação dos indivíduos dentro das organizações, torna-se necessário que as empresas compreendam o comportamento dos seus colaboradores, para melhor desenvolver suas rotinas diárias e conquistar seus objetivos. Essencialmente, portanto, uma abordagem estratégica para o comportamento organizacional requer a compreensão e conhecimento de como os fatores individuais, interpessoais e organizacionais influenciam o comportamento e o valor das pessoas dentro de uma determinada organização, na qual valor se

reflete em termos de produtividade, satisfação e, em consequência das vantagens competitivas e do sucesso financeiro da organização, conforme detalha Colella (2013, p.12).

Outro autor que também discorre sobre comportamento é Robbins (2005, p.02) que em sua obra aborda que o Comportamento Organizacional é o estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento influencia o desempenho organizacional. Está voltado para situações relacionadas ao vínculo entre pessoas e organizações, enfatiza-se o comportamento referente a tarefas, absenteísmo, trabalho, produtividade, rotatividade, desempenho e administração. Abrange alguns elementos básicos como motivação, liderança, comunicação interpessoal, poder estrutura e processos de grupos, desenvolvimento de atitudes e percepção, aprendizado, resolução de conflitos e negociação, processos de mudança, desenho da tarefa e estresse organizacional.

Através da análise das teorias supracitadas, percebe-se a necessidade de o gestor conhecer os grupos presentes no ambiente, tornando-se assim, mais fácil e assertivo propor o direcionamento a ser seguido. Dessarte, tal aspecto deve ser analisado com atenção pelos executivos, tendo em vista as individualidades de cada indivíduo e conseqüentemente, afetam suas reações no ambiente em que está inserido. Certamente a cultura organizacional deve estar bem alinhada e definida, já que a mesma se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, podendo se dizer, que é um conjunto de características-chave que a organização valoriza, conforme aborda Robbins (2005, p.02).<sup>3</sup>

Nas organizações, atualmente, as necessidades, os motivos e as intenções das pessoas estão sendo constantemente postos à prova devido a velocidade das mudanças, portanto, aceitar e trabalhar com diferenças nos comportamentos não é uma tarefa fácil. Embora seja amplamente reconhecido que o aproveitamento da diversidade comportamental existente nas organizações é um dos aspectos que colaboram para gerar resultados, assim como níveis desejados de produtividade e do clima organizacional. É inegável que cada um de nós tem um jeito peculiar de pensar, de se organizar para atender desafios, enfim, de enfrentar as situações que se apresentam na vida cotidiana. (Coda, 2016, p.117).

Diversidade de perfis comportamentais refere-se à variabilidade entre os membros de uma equipe de trabalho no que diz respeito à maneira pela qual abordam as interações e as diferentes tarefas que executam na organização, tais como tomada de decisão, resolução de

---

<sup>3</sup> O comportamento organizacional positivo se concentra em estimular os pontos mais fortes de cada indivíduo e ajuda as pessoas a utilizá-los em seu próprio proveito e em proveito da organização. (Hitt,2014. p.20)

problemas, comunicação, resolução de conflitos, bem como às preferências em relação ao ritmo e variedade das tarefas que desempenham.<sup>4</sup>

Segundo Coda (2016, p.118), o conceito de perfil comportamental pode ser definido como um conjunto de ações preferenciais ou naturais para um indivíduo, similares e convergentes, associado a um ou mais tipos de competências comportamentais. A vista disso, percebe-se que cada em pessoa, é notável suas particularidades, algumas são mais comunicativas, outras mais detalhistas, algumas fixadas na descoberta de oportunidades e focadas em resultados, enquanto outras são habilidosas para conversar, compreender e lidar com colegas da equipe.

Diferentemente dos traços de personalidade, as características comportamentais, embora também apresentem componentes inatos, são em sua grande maioria passíveis de aprendizado e de desenvolvimento, aqui residindo uma vantagem significativa do conceito de perfil comportamental. É uma importante constatação que, nas equipes em que há uma conscientização e um respeito efetivo das diferenças comportamentais associadas aos diferentes perfis, a comunicação e o moral dos colaboradores se apresentam mais elevados, assim como os níveis de satisfação no trabalho por eles manifestados, principalmente quando há um alinhamento entre os perfis comportamentais e as características dos ambientes e situações de trabalho que vivenciam, conforme disserta Coda (2016, p.118).

Aborda-se ainda, que na obra de Coda (2016, p.120), a primeira tipologia de perfis comportamentais da qual se tem notícia foi elaborada por Hipócrates por volta de 400 a.C., classificando as pessoas segundo quatro tipos de temperamento – sanguíneo (otimista), fleumático (calmo, indiferente), melancólico (depressivo) e colérico (irritado). Nessa mesma ótica, o autor explica que

O Perfil DISC baseia-se na evolução da contribuição teórica para compreensão do comportamento desenvolvido por William M. Marston no início do século XX. Avalia os perfis naturais e adaptados de um indivíduo a partir de níveis autopercebidos de quatro dimensões básicas – dominância (D), influência (I), estabilidade (S) e conformidade (C). Os resultados dos perfis adaptados refletem como as pessoas se conduzem a fim de ter sucesso em ambientes específicos. Os resultados a respeito dos perfis naturais revelam como as pessoas agem também sob pressão. Segundo a abordagem, os estilos adaptados sofrem a interferência das situações e podem variar no tempo, enquanto os naturais não se alteram significativamente, a não ser que ocorram mudanças importantes na vida emocional do indivíduo.

---

<sup>4</sup> A subjetividade, tema central em Psicologia, é o nosso jeito de ser, chamando a atenção para tudo aquilo que é singular e individual. Subjetividade é o mundo de ideias, significados e emoções, construído internamente pelo indivíduo a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais. (Coda, 2016.p.117)

Ainda segundo o autor, na década de 80, surge a abordagem denominada Estilos Sociais, integrada por um instrumento de avaliação que identifica quatro estilos comportamentais, Analítico, Impulsionador, amável e Expressivo, tomando por base quatro quadrantes ou tipos de comportamento: perguntar, contar, emocionar, controlar. Cada perfil supracitado possui características próprias, as quais determinam suas dificuldades e facilidades na adaptação.

No que se refere à competência, pode-se afirmar que trata-se de uma palavra usada como sinônimo de cultura, conhecimento e jurisdição. Competência e habilidade são dois conceitos que estão relacionados, a habilidade é conseguir colocar em prática as teorias e os conceitos mentais que foram adquiridos, enquanto o termo competência é mais amplo e consiste na reunião e combinação de conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA).<sup>5</sup>

Quando se consegue construir o mapeamento de competências é possível constatar um diagnóstico tanto das competências necessárias para o desempenho dos cargos como daquelas que se acham disponíveis junto aos colaboradores, possibilitando o conhecimento de eventuais lacunas que irão orientar os esforços e investimentos de capacitação e de desenvolvimento profissional.

Geralmente esse processo é orientado e executado pelos gestores com a equipe de gestão de pessoas, com base em competências buscam, de modo geral, selecionar, alocar e desenvolver empregados tomando por princípio a tentativa de buscar um alinhamento ou equilíbrio (fit) entre competências enquanto requisitos do cargo para um desempenho superior ou a geração de resultados e as competências individuais desses empregados, associadas às suas características pessoais.

Mapeamento de competências comportamentais pode então ser definido como um processo de levantamento das competências de pessoas ou que são necessárias para o desempenho de um cargo, competências essas que permitem o desenvolvimento eficiente e eficaz das atividades de modo a viabilizar os objetivos organizacionais. Esse termo frequentemente se aplica na identificação de habilidades comportamentais ou técnicas que tornam os empregados produtivos em seus papéis profissionais e, portanto, diferenciados em relação a outros colegas, seja em termos de desempenho, seja como elegível para posições de liderança dentro da organização. (Coda,2016, p.156).

Diante do exposto, entende-se que, quanto mais o indivíduo for detentor de competências pessoais que combinam com aquelas que estão associadas ao cargo que ocupa, maiores serão o seu desempenho e a sua satisfação nessa função, caracterizando-se uma situação do tipo ganha-ganha para empregado e organização. Assim como, identificando tais competências, torna-se possível aprimorá-las.

---

<sup>5</sup> De modo geral, competência tem origem no termo em latim *competere* e significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função” (Coda,2016, p.5).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O ambiente onde as pessoas desempenham seu trabalho diariamente, é formado de relações entre quem forma a equipe, clientes e fornecedores, entre outros fatores que vão dando forma a criação do clima; e em grau mais elevado pode ser afetado pelo tratamento que um chefe possa ter com os seus subordinados, pois é a maior referência de autoridade presente.

Segundo Dias (2013, p.292) a literatura apresenta dois significados para o termo clima. A primeira que é amplamente utilizada afirma que o clima se refere a uma percepção comum ou uma reação comum dos indivíduos perante uma determinada situação. Em função disso pode haver um clima de satisfação, resistência ou participação por exemplo. A segunda definição é completamente distinta e diz que o termo clima deve ser empregado para referir-se a um conjunto de condições que existem e tem impacto sobre o comportamento do indivíduo. Assim, o clima organizacional é uma descrição coletiva do ambiente percebido pelas pessoas que ali convivem (Dias, 2013, p.293).

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização à qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes de uma organização. (Dias, 2013, p.293)

No entendimento do autor supracitado, o clima organizacional se refere a interação entre os membros da organização e as percepções dos funcionários sobre as políticas, práticas, procedimentos e participação, quer sejam formais ou informais, e que são esperadas, apoiadas e recompensadas pela organização com base em padrões previamente estabelecidos.

Conforme coloca o autor, é crucial que venha ser adotado pelas empresas, abordagens que afluam o potencial do seu capital humano. Esse processo exige, não só, mas como ponto de partida dos administradores uma determinação de quais comportamentos serão expressamente aceitos e cobrados internamente. É um processo contínuo que juntamente com os fatores pessoais e interpessoais vão determinar o clima e o principal valor das pessoas no âmbito de uma organização (Colella, 2013).

### 2.2.1 CULTURA E FATORES QUE AFETAM O CLIMA

Ocorre que algumas organizações não possuem cultura consolidada, desse modo, a percepção de cada indivíduo será construída através de lentes formadas por suas vivências individuais. Segundo Dias (2013, p.120) ao se construir a cultura organizacional, os integrantes irão consolidar uma percepção coerente, e a mais comum possível sobre o clima organizacional na empresa.

O autor destaca ainda, que todos os indivíduos da organização são influenciados por alguns fatores, que em conjunto formam a percepção, que pode ser tanto positiva, quanto negativa, sendo eles: fatores psicológicos, físicos, sociais, de comunicação e econômicos. Esses fatores exercem influência direta no desempenho do trabalho individual de cada um, que somados, são os resultados de uma empresa.

O Estilo e a Filosofia são determinados pela cultura organizacional, o estilo é a forma de fazer alguma coisa, e a filosofia se refere ao que a organização determina como o caminho a ser trilhado pelo indivíduo. E o que faz uma organização manter sua união e coesão, é exatamente a cultura, por essa expressam valores, idéias sociais e crenças que os indivíduos compartilham entre si, como mitos, rituais, lendas e linguagens específicas, como os jargões. (Dias,2013)

A cultura organizacional inclui regras que se mantêm ao longo do tempo e que moldam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Entre as suas mais importantes funções estão: transmitir um sentimento de identidade aos membros da organização; facilitar para que pessoas assumam um compromisso com algo maior do que a si mesmas; contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo, por último; e oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos que permitem tomadas de decisões. (Dias, 2013.p.75)

Pode-se dizer, segundo o autor, que de fato, o clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. Sendo assim, qualquer modificação de cultura gera expectativa e, às vezes, insatisfação e insegurança. Essas situações acabam por criar climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de desempenho. E os principais indicadores de um clima organizacional negativo são: absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos etc. Vale ressaltar, que quando isso começa a ocorrer frequentemente, a empresa acaba por perder funcionários, gera sobrecarga nos demais, e fica desprovida de engajamento e positividade, pois o clima está muito afetado.

Diante dos fatos e fundamentos expostos, salienta-se que a opção pela presente pesquisa decorreu do interesse em obter e conseqüentemente compartilhar maiores informações e conhecimentos no que tange o clima organizacional nas empresas, assim como, compreender-se sobre conseqüências que podem resultar pela ausência de comprometimento por parte dos gestores.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo classifica-se como pesquisa mista, com um enfoque maior na pesquisa quantitativa, para detectar o perfil presente na organização, quantificando a percepção de cada



um, e através do modelo qualitativa analisar a percepção em relação ao clima organizacional da empresa.

Entende-se por pesquisa quantitativa – conforme Diehl e Tatim (2004, p.51) - o uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, às mais complexas. Nesse mesmo sentido, a pesquisa qualitativa, no entendimento dos autores já citados, caracteriza-se por descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Tendo em vista que o modelo *Great Place to Work Institute* GPTW corresponde as necessidades para a realização da presente pesquisa, utilizou-se do mesmo para a aplicação do questionário apresentado. Nesse sentido, destaca-se que tal modelo baseia-se em 5 variáveis a serem analisadas, segundo Giotto (2009, p. 28) pode-se diferenciá-las através da tabela abaixo: o quadro 1 apresentará a descrição das cinco variáveis.

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
<b>Credibilidade</b>	Grau de acesso e abertura nas comunicações, competências em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência nas decisões.
<b>Respeito</b>	Suporte aos empregados em decisões importantes, tratar os empregados como indivíduos com vida pessoal, apoiar o desenvolvimento profissional.
<b>Imparcialidade</b>	Equidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação.
<b>Orgulho</b>	No trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um indivíduo ou pelo grupo e nos produtos oferecidos pela empresa.
<b>Camaradagem</b>	Qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe

Quadro 1: Descrição das variáveis de clima organizacional

Fonte: Levering (1984)

Pode-se perceber que o modelo GPTW – através de suas variáveis – proporciona um entendimento complexo do clima organizacional, possibilitando a análise dos resultados obtidos, assim como, promove o diagnóstico de possíveis soluções para o caso concreto.

O objeto a ser estudado foi um escritório de contabilidade, localizado em Carazinho RS. Contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, o questionário foi entregue para todos os funcionários, sendo um total de 34 pessoas, onde todos responderam às perguntas oferecidas. Assim como, a aplicação das questões demorou cerca de 20 minutos para o desenvolvimento das respostas. Sendo assim a população a ser estudada foi o total de colaboradores, abrangendo todos os setores, fiscal, contábil, Rh e jurídico.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.63) população é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito a variáveis que se pretende levantar, pode ser formada por pessoas, famílias ou empresas. A amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada, no presente estudo a amostra selecionada foram todas as pessoas que formam a equipe de funcionários do escritório de contabilidade.

As informações da presente pesquisa, foram obtidas de fontes primárias, ou seja, através de pessoas que compõem o quadro de funcionários da empresa, que, segundo Diehl e Tatim (2004, p.65) utiliza-se tal nomenclatura pois os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. Assim como, o instrumento de coleta de dados utilizado para o estudo foi o questionário, com perguntas, em sua grande parte fechadas, e outras perguntas abertas, através de um link digital. Salienta-se ainda, que segundo os autores supracitados, o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas.

Diante disso, a forma de análise do presente estudo foi mista, para acompanhar e conseguir um melhor desempenho de cada modelo (qualitativo e quantitativo) será feito então, a análise estatística (quantitativa) e análise de conteúdo (qualitativa), para maior exatidão na análise dos resultados, os resultados foram submetidos à média aritmética ponderada resultante da frequência das citações por perguntas, a fim de proporcionar aos gestores um maior conhecimento de sua equipe e a percepção de cada colaborador, baseados nas informações coletadas. No que tange à média ponderada dos dados, pelo entendimento de Castanheira (2012, p.60)

Quando os dados estão agrupados numa distribuição de frequência, usamos a média aritmética dos valores  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ , ponderados pelas respectivas frequências absolutas  $f_1, f_2, f_3, \dots, f_n$ . Isso significa dizer que cada grandeza envolvida no cálculo da média tem diferente importância ou aconteceu um número diferente de vezes durante a coleta de dados[...]

ou seja, cada valor obtido através do questionário aplicado, possui determinada grandeza envolvida, através da qual torna-se possível detectar os déficits da empresa e conseqüentemente obter possíveis soluções.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os questionários foram enviados por e-mail para cada participante pela pesquisadora, sendo disponibilizados pela empresa cerca de 20 minutos livres para que se respondessem o mesmo. Antes de iniciar as respostas a pesquisadora orientou a todos os participantes, que a pesquisa era totalmente sigilosa, que nenhum funcionário iria ser identificado, e que não era

permitido nenhuma comunicação entre os respondentes, pois se tratava de uma percepção individual sobre os aspectos abordados. As questões possuíam 5 (cinco) opções de escolha, as quais eram em forma de escala e estavam dispostas da seguinte forma:

1: discordo sempre, a qual demonstra plena insatisfação do respondente; 2: discordo na maioria das vezes, que também demonstra insatisfação do colaborador, porém em uma proporção menor a opção anterior; 3: as vezes concordo, às vezes discordo, que demonstra indiferença do respondente, ou seja, não está satisfeito e nem insatisfeito; 4: concordo na maioria das vezes, que demonstra satisfação do respondente; 5: concordo sempre, demonstrando plena satisfação do colaborador.

Diante disso, apresenta-se abaixo os dados obtidos através do questionário aplicado, juntamente com a média correspondente a cada item:

**Tabela 1: Média por pergunta - Credibilidade**

Questão	Média
7-A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	4,1
8-Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	4,4
14-É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	4,4
18-A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças no escritório.	3,6
19-A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.	4,1
20-A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	4,5
24-A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	3,9
25-Em geral a liderança oferece muita autonomia às pessoas.	4,2
30-A liderança cumpre o que promete.	4,2
35-A liderança age de acordo com o que fala.	4,1
38-Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso.	4,9
44-A liderança é competente para tocar o negócio.	4,5
46-A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	4,6
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A primeira variável a ser analisada trata-se da credibilidade, pode-se perceber que esse item apresentou resultados excepcionais, tendo em vista que a maioria das respostas obteve média acima de 4,0.

Os questionamentos referentes a realizar perguntas a liderança e obter respostas diretas, assim como, o quesito aproximação dos líderes da empresa obtiveram média 4,4. Contudo, percebe-se que a empresa não possui média alta no que tange informar os trabalhadores sobre importantes mudanças. No que se refere aos questionamentos sobre a confiança no trabalho dos colaboradores, autonomia fornecida a esses, coerência nas falas e ações da liderança, juntamente com as questões 38, 44 e 46, obteve-se média acima de 4,0. Dessa maneira, o quesito credibilidade da empresa estudada teve como média geral 4,3, sendo assim, os trabalhadores demonstraram concordar na maioria das vezes com as atitudes da liderança.

Conforme abordado anteriormente, no entendimento de Dias (2013), o clima organizacional está diretamente relacionado à visão que os trabalhadores adquirem da empresa em que prestam seus serviços. Dessa forma, percebe-se que, ao deixar de fornecer informações importantes a esses colaboradores, a própria empresa acaba diminuindo o grau de credibilidade para com esses funcionários.

**Tabela 2: Média por pergunta - Respeito**

Questão	Média
2-Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	4,8
3-Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	4,9
9-Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	4,0
10-A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	4,0
15-A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	4,0
16-A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	3,9
21-A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	3,8
26-Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	3,9
39-As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.	4,0
41-Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	3,5
47-A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	4,1
51-Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	4,9
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em seguida, foi questionado sobre o respeito da empresa para com seus colaboradores. Dessa forma, as questões sobre fornecimento de equipamentos e a qualidade do local de trabalho, obtiveram médias 4,8 e 4,9 consecutivamente. Entretanto, a média cai abaixo de 4,0 nas questões referentes à disposição da liderança em acatar ideias dos funcionários, pois a pergunta 16, assim como os questionamentos 21 e 26 apresentaram indiferença por parte dos respondentes. Consequentemente, percebe-se que a questão 41 que aborda sobre benefícios especiais, também obteve média abaixo de 4,0, sendo 3,5 o resultado do item.

Em comparação com a teoria de Dias (2013), entende-se que a cultura organizacional é composta por regras que se desenvolvem com o passar do tempo dentro das empresas, nesse sentido, o quesito respeito é crucial como base cultural de uma organização. Tendo em vista, que quando um funcionário não se sente respeitado pessoal e profissionalmente, tende a retribuir ao clima organizacional a que pertence, conforme apresentado no item anterior.

Diante dos fundamentos expostos, destaca-se que o quesito respeito obteve média geral 4,1 de acordo com as respostas fornecidas pelos colaboradores.

**Tabela 3: Média por pergunta – Imparcialidade**

<b>Questão</b>	<b>Média</b>
4-Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	3,7
11-As pessoas são pagas adequadamente pelos serviços que fazem.	4,1
22-A liderança evita favorecer uns em prejudicar outros.	4,2
27-As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	3,9
31-As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	4,6
32-As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor e raça.	4,9
33-As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo.	4,9
40-Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	4,0
43-As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados.	4,2
48-Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na empresa.	4,8
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na teoria de Robbins (2005), percebe-se que o autor destaca a importância do comportamento de cada indivíduo e como este influencia diretamente no ambiente laboral. Nesse sentido, a imparcialidade para com os prestadores de serviço, é de extrema importância para o desenvolvimento dos mesmos, assim como, trata-se de uma forma de reconhecimento por parte do empregador. Na em empresa estudada, as questões referentes a imparcialidade, também obtiveram médias excepcionais, visando que quando questionados sobre a remuneração adequada ao serviço prestado, a média de respostas foi 4,1. Assim como, nas questões 32 e 33 que se referem a discriminação de raça a gênero, obteve-se média 4,9 em ambas as perguntas. Nesse mesmo sentido, a pergunta sobre tratamento independente do cargo exercido, teve média de 4,8. Sendo assim, a variável de Imparcialidade obteve média geral de 4,3.

Percebe-se assim, que, conforme abordado pelo autor - Coda (2016) - mapear as competências individuais de cada trabalhador permite que a empresa possa adaptá-lo ao cargo que melhor pertença ao seu perfil permitindo assim, sua evolução como profissional. Dessa maneira, a imparcialidade por parte da empresa em momentos de alteração de cargos e até mesmo de promoções é crucial para que essa análise seja realizada com sucesso.

**Tabela 4: Média por pergunta – Orgulho**

<b>Questão</b>	<b>Média</b>
5-As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	4,2
12-Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não é só “mais um emprego”.	4,5
17-Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	4,8
23-Eu me sinto bem com a forma como a empresa contribui para a comunidade.	4,1
28-As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	4,2
36-Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	4,7
49-Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	4,2
53-Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	4,5
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionou-se na presente variável, o tópico Orgulho, o qual resultou em uma média geral de 4,4. Sendo que, quando indagados sobre o trabalho exercido na empresa (média 4,8), assim como, a questão 36 que questiona sobre ter orgulho de informar onde trabalha (média 4,7), apresentaram bons resultados por parte dos participantes. Nessa mesma analítica, os funcionários foram questionados sobre o “sentido especial” do trabalho, responderam com média 4,5. Conforme discorre Dias (2013), o clima laboral (organizacional) está relacionado ao grau de satisfação dos integrantes de uma empresa, ou seja, as motivações que esse indivíduo possui para exercer suas atividades diárias, influenciam no seu desempenho laboral, assim como, no sentimento de orgulho do que se refere a essas funções.

Através do presente questionamento, pode-se constatar que os colaboradores estão em sua maioria satisfeitos com o trabalho exercido dentro da empresa em análise.

**Tabela 5: Média por pergunta – Camaradagem**

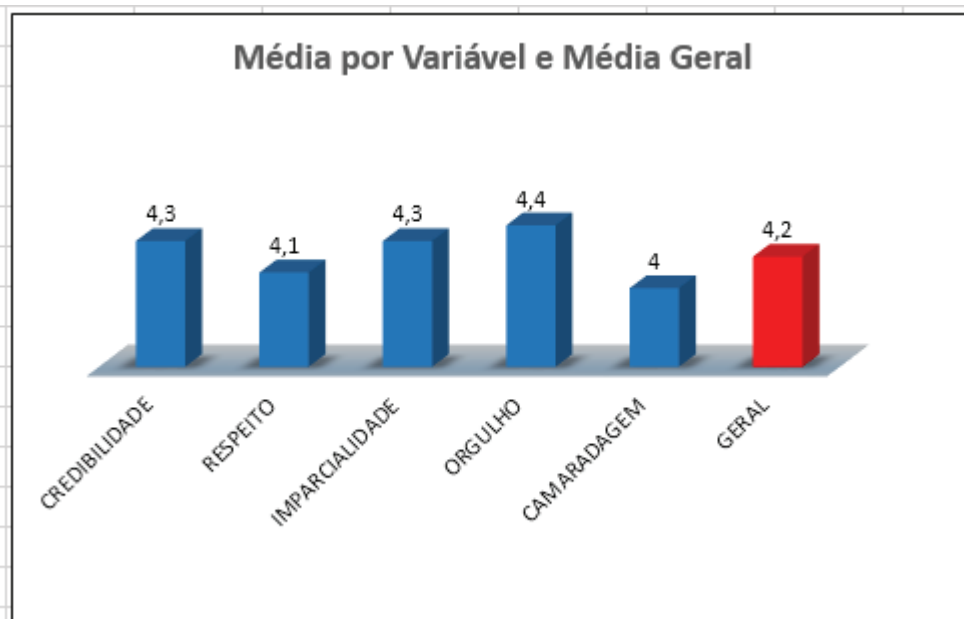
Questão	Média
1-Este é um lugar agradável para trabalhar.	4,4
6-Pode-se contar com a colaboração das pessoas.	4,0
13-Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente “em casa”.	4,1
29-Posso ser eu mesmo por aqui.	4,2
34-Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	3,8
37-Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.	3,9
42-Nós sempre comemoramos eventos especiais.	2,8
45-Sinto que estamos todos “no mesmo barco”.	4,0
50-Quando você entra na empresa, fazem você se sentir bem-vindo.	4,4
52-Este é um lugar divertido para trabalhar.	3,9
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como última variável, questionou-se sobre a Camaradagem na empresa, destaca-se ainda, que esse tema obteve a menor média geral entre as demais variáveis, sendo 4,0 o total. Inicialmente foi questionado aos participantes sobre ser um lugar agradável de se trabalhar (média 4,4) e, sobre poder contar com a colaboração dos colegas (média 4,0). Contudo, a média diminuiu para 2,8 quando questionados sobre comemorar eventos especiais e 3,8 sobre a empatia entre colegas. O conceito de camaradagem pode ser relacionado às questões culturais da empresa, pois, de acordo com Dias (2013), os colaboradores de uma empresa, de alguma forma influenciam-se por alguns fatores rotineiros, seja através da comunicação ou por falta dessa. Assim como o respeito - abordado anteriormente - a camaradagem entre colegas e superiores trata-se de uma esfera cultural de cada organização, a qual deve obter atenção por parte dos responsáveis, tendo em vista que a relação entre funcionários é de extrema importância para o desenvolvimento dos setores.

O tópicos Camaradagem da empresa em questão, destacou-se por ter uma média abaixo das demais variáveis, sendo assim, percebe-se que, mesmo a empresa fornecendo local e equipamentos adequados, responsabilidade com seus funcionários e outras qualidades, o companheirismo (camaradagem) entre os próprios colaboradores, ainda precisa ser desenvolvido.

Destaca-se a seguir, o gráfico das médias gerais de cada variável de acordo com o questionário aplicado:



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Através da análise das médias variáveis de cada tópico, assim como, da média geral percebe-se que a empresa em questão possui médias altas em quesitos técnicos – relacionados ao exercício da profissão – mas que ainda carece em questões pessoais referente aos funcionários. Conforme abordado anteriormente, é relevante que a empresa invista em um desenvolvimento de clima organizacional, objetivando o desenvolvimento do ambiente laboral e consequentemente permitindo maior atividade dos colaboradores.

## SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da análise das tabelas de cada variável, pelo modelo de clima organizacional GPTW, pode-se observar uma média geral de percentuais positivos, porém, existem fatores a serem aperfeiçoados, para então atingir-se uma média maior de satisfação na percepção dos funcionários do escritório. Dessa maneira, acredita-se que o clima organizacional pode ser melhorado, e por isso apresenta-se a seguir, algumas sugestões para os gestores da empresa.

Para questões ligadas à liderança, manter um diálogo frequente e aberto sobre todos os assuntos de mudanças no escritório é de extrema importância, assim como, realizar com mais frequência os feedbacks sobre o desenvolvimento do trabalho, objetivos e metas da organização, e o que os empregados devem fazer para alcançá-los, sugerindo assim a criação de um programa de endomarketing, pois neste programa serão avaliadas as possibilidades de formas de comunicação como reuniões, informativos, entre outros.

Acredita-se na necessidade de a empresa explorar melhor os benefícios que podem ser oferecidos aos colaboradores como plano odontológico, subsídio de transporte, auxílio em educação, planos de saúde, entre outros, visando que atualmente a empresa disponibiliza apenas o vale alimentação. Sugere-se também, a realização de um programa de avaliação de desempenho, que consiga perceber quem são as pessoas que estão tendo um comprometimento e/ou desempenho acima da média. Estas pessoas devem ser recompensadas e reconhecidas, para isso sugere-se, a criação de políticas de cargos e salários envolvendo remuneração, benefícios e incentivos.

Destaca-se que um dos aspectos que demonstraram maior insatisfação foi a questão que aborda “nós sempre comemoramos eventos especiais”, assim, sugere-se a realização de pequenas comemorações de todas as datas festivas mensais e realização de eventos internos. Realizando-se uma programação mais ativa pelo setor de RH, podendo ser feito a entrega de um mimo, fazendo alguma reflexão sobre a data, entre outras hipóteses. Juntamente, com a implementação de dinâmicas de gestão participativas mensais, para implementar-se o hábito de desenvolvimento de equipe e aperfeiçoamento do ambiente. Isso representa interação entre a equipe, motivação para os trabalhadores, e aumenta a qualidade de vida no trabalho.

Desenvolvimento de treinamentos internos que possibilite um bom desenvolvimento para os empregados periodicamente, pois além de estar contribuindo para o crescimento profissional o curso proporcionará maior conhecimento e aprimoramento trazendo benefícios para a vida do colaborador. A realização deste, proporciona também benefícios para a empresa com o aumento da eficiência e produtividade do colaborador.

Sob essa ótica, sugere-se também, objetivando o melhoramento desse aspecto, proporcionar apoio ao colaborador para participar de eventos e palestras que visem colaborar com o seu crescimento profissional e pessoal. Importante ressaltar, que a preocupação com o bom espaço físico proporcionado para se trabalhar, acrescenta altos índices positivos na pesquisa, então a empresa deve continuar com essas práticas de sempre proporcionar o melhor ambiente possível para se trabalhar.



Sugere-se que seja realizada uma pesquisa mais profunda e detalhada sobre os métodos de avaliação de desempenho para que a empresa possa aderir e aplicar o método que for considerado ideal para a organização. Tal ferramenta pode ser muito importante para auxiliar o processo de promoção de funcionários, fazendo com que eles saibam qual o motivo da escolha da pessoa promovida e sintam-se motivados a realizar um bom trabalho para receberem uma avaliação de desempenho positiva e tenham chances de serem promovidos.

Sugere-se também, que seja realizado um processo de análise comportamental desde a contratação, e periodicamente por semestre para melhor acompanhamento e aproveitamento das habilidades de cada indivíduo.

Percebe-se que, equipes bem relacionadas e trabalhando em um ambiente favorável tendem a ser mais produtivas e felizes no trabalho. Assim, propõem-se que os líderes desenvolvam práticas dinâmicas como atividades em grupo com o objetivo de melhorar a intimidade e a convivência no ambiente de trabalho. Promover desenvolvimento interpessoal aos colaboradores também é uma boa alternativa. Sobretudo, aconselha-se, que a pesquisa de clima organizacional seja realizada periodicamente na empresa, que os gestores estejam sempre atentos ao clima organizacional e invistam na área de gestão de pessoas, pois a valorização do capital humano é o grande diferencial de uma organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A importância das pessoas para o sucesso de uma empresa é indiscutível. E a maneira como os gestores conduzem e valorizam esses indivíduos está ligado diretamente a sua cultura, valores e maneira individual de fazer o trabalho realizado, por isso torna-se fundamental ressaltar a importância de um RH estratégico, desde o início de uma contratação.

Cabe ressaltar, que o presente trabalho se baseou na problemática: “Qual é a percepção do clima organizacional numa empresa de serviços contábeis?”, através da qual tinha-se como objetivo identificar a relação do perfil dos comportamental do colaborador, e o clima organizacional presente, descrever os perfis e as variáveis que influenciam no perfil geral da equipe. Bem como, detalhou-se qual a melhor maneira de formar-se uma equipe e conseqüentemente, decidir qual profissional eleger para determinada tarefa, considerando as individualidades de cada funcionário.

Através da aplicação do questionário e da análise dos resultados, tornou-se possível comprovar a hipótese inicial de que a compreensão e alocação correta de pessoas em cada cargo, interfere diretamente nos resultados da empresa, e conjuntamente torna-se necessário que os

funcionários recrutadores tenham conhecimento no que se refere ao clima organizacional da empresa estudada.

Ao finalizar o presente trabalho, pode-se notar a real importância de estudar o clima organizacional, pois através dele, podemos identificar onde se encontram os gaps, a percepção individual de cada um sobre diferentes aspectos e como as pessoas se sentem em relação a organização. A pesquisa e análise das cinco variáveis, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, possibilitou informações fidedignas para auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Diante disso, identificou-se as áreas que necessitam de implementação de melhorias, assim como, foi possível visualizar os pontos positivos da empresa, e quais aspectos a mesma já se encontra bem desenvolvida.

Através da revisão bibliográfica em conjunto com a metodologia aplicada, bem como, o levantamento e análise dos dados, é possível afirmar que o objetivo deste trabalho foi alcançado. Levando em consideração que a satisfação dos funcionários está diretamente ligada à produtividade, é preciso um olhar direto para aspectos motivacionais e de valorização coletiva, que impulsionam a realização de desejos de ambas as partes. Conseqüentemente será possível objetivar que as pessoas se sintam valorizadas, pertencentes ao ambiente e tenham cada vez menos a presença de absenteísmo e rotatividade na empresa.

Cabe ressaltar ainda, que após a aplicação da pesquisa e análise dos dados, fez-se necessária a implantação de um plano de ações. Sugere-se então a criação de um plano de cargos e salários, uma avaliação de desempenho, ações que despertem a cidadania e sentimento de pertencimento a comunidade, uma estruturação de RH (recursos humanos) da empresa, que o torne mais estratégico, atividades de envolvimento de equipe e comemoração de todas as datas festivas e importantes e envolvimento direto da liderança. Tendo em vista que essas ações têm papel fundamental na criação de um bom ambiente e uma pesquisa de clima organizacional ativa.

Diante do exposto, o presente trabalho buscou, através da pesquisa de clima realizada junto aos colaboradores de um escritório de Carazinho/RS, avaliar sua satisfação e motivação em relação ao clima organizacional da empresa, tendo como base o modelo de GPTW que proporcionou uma ampla análise. Salienta-se ainda, que os gestores devem dedicar a implantação de processos para a melhoria de reconhecimento e valorização dos seus colaboradores constantemente, visando um alto percentual de satisfação de todos.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRONI, Melissa, *et al.* **Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma empresa de construção civil no interior de São Paulo.** Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/5925327.pdf>. Acesso em 28 mai. 2021.
- CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística Aplicada a todos os níveis.** 2012. Curitiba: InterSaberes.
- CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2016.
- COLELLA, Adrienne; HITT, Michel A.; Chet (org). **Comportamento organizacional.** 3 ed. Tradução por Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança.** São Paulo: Atlas, 2013.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FREITAG, Larissa Fath. **Relação entre o clima organizacional e a motivação no trabalho.** 2017. Estágio supervisionado (Bacharel em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Carazinho, 2017.
- FREITAS, Joseane Vasconcellos; Junior Ivan Jacomassi. **Entender e gerir a cultura da sua empresa.** Rio de Janeiro: Autografia Edição e Comunicação Ltda, 2020.
- GIOTTO, Olivo Tiago. **Gestão de pessoas: políticas institucionalizadas em uma empresa no sul do país.** 2009. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp100445.pdf>. Acesso 17 nov 2021.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; Duane (org.). **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Tradução por Priscila Rodrigues da Silva e Lopes. São Paulo: Cengage, 2020.
- LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in América.** New York: Addison – Wesley, 1984.
- LEITE, Luciano S. **Psicologia Comportamental.** 1. ed. São Paulo: érica, 2020.
- MATOS, Jorge Fernandes. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta Disc.** 2008. Tese (Mestrado em Gestão de empresas) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.
- ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALES, Juliano. **Sólides**: plataforma gerou economia de R\$51 milhões para clientes. 2019. Disponível em <https://blog.solides.com.br/sobre-a-solides/>. Acesso em 28 mai. 2021.

SALES, Juliano. **Perfil Comportamental**: o que é e como aplicá-lo na gestão. 2020. Disponível em <https://blog.solides.com.br/o-que-e-perfil-comportamental/>. Acesso em 28 jun. 2021.

SILVA, Eduardo Teixeira. **Análise do perfil comportamental de estudantes candidatos ao Ministério Pastoral do Seminário Presbiteriano do Sul**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

TAQUARIANO, Jean Marcos. **Gestão estratégica de pessoas direcionada ao perfil comportamental do administrador da geração Y**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

## APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO						
Critérios da Pesquisa	Sugestão	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
<b>Credibilidade</b>	Acompanhar a evolução da liderança e sua atuação na organização, analisando suas atividades e sua importância na motivação	Gestores e Funcionários	Até dezembro/2022	Na empresa	Estudar de que forma o líder influencia na motivação da sua equipe e qual o impacto sobre ela, verificando o aumento da produtividade	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 a hora
<b>Respeito</b>	Implantação de um plano de salários e benefícios.	Gestores, consultoria e funcionários	Até dezembro /2022	Na empresa	Elaborar pesquisa de salário (mercado); dividir os salários em 4 níveis; criar benefícios para retenção/motivação/comprometimento dos funcionários.	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 a hora
<b>Imparcialidade</b>	Criar uma avaliação de desempenho	Gestores, consultoria e funcionários	Até junho/2022	Na empresa	Avaliar periodicamente desempenho dos funcionários, criar bonificação não financeira para valorizar o bom desempenho do funcionário	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 a hora
<b>Orgulho</b>	Implementar a análise comportamental	Gestores, consultoria e funcionários	Até dezembro /2022	Na empresa	Criar uma ligação de perfil com seus funcionários para que estes desenvolvam o sentimento de pertencimento e estratégias que possam reter colaboradores e potencializar a ligação emocional no trabalho e estratégias de reconhecimento e valorização	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 a hora
<b>Camaradagem</b>	Criar um conjunto de ações de dinâmicas de gestão participativa e aplicar a pesquisa de clima organizacional	Gestores, consultoria e funcionários	Até junho/2022	Na empresa	Promover uma interação entre os funcionários para melhor conexão entre todos. Analisar as informações da pesquisa para saber quais pontos extremos de desenvolvimento da empresa.	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 a hora