

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**A INFLUÊNCIA DO DIAGNÓSTICO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Versão Definitiva

CARLA FERREIRA MEDRADO

Orientadora: Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal



Vila Real, 2016

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**A INFLUÊNCIA DO DIAGNÓSTICO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Versão Definitiva

CARLA FERREIRA MEDRADO

Orientadora: Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal



Vila Real, 2016

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**A INFLUÊNCIA DO DIAGNÓSTICO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Versão Definitiva

CARLA FERREIRA MEDRADO

Orientadora: Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Composição do Júri:

Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

Professora Doutora Marisa José Roriz Ferreira

Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Dissertação submetida para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, pela candidata Carla Ferreira Medrado, sob a orientação da Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal.

“Se desejarmos saber como as pessoas se sentem, o que lembram, qual sua experiência anterior, como são suas emoções e seus motivos, quais as razões para agir, como o fazem, por que não perguntar a elas?”

G.W.Allport

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria José, pelo amor e dedicação, por me ensinar e motivar a nunca desistir, por tudo que sou. Ao meu pai Mauro (*in memoriam*) pela proteção e por me ensinar a sonhar.

Aos meus filhos, Bianca e Leandro, pelo amor sem limites, pelo incentivo que sempre deram aos meus projetos, por me fazerem acreditar e serem a minha fonte de inspiração nesta jornada de aprendizagem.

Ao meu marido, Luiz, pelo apoio, paciência e equilíbrio nos momentos difíceis e, principalmente, pela nossa relação de confiança ao longo dos anos.

AGRADECIMENTOS

A elaboração de um trabalho de investigação não depende unicamente de uma pessoa, mas do contributo e apoio de muitos, individual e institucionalmente. Assim, não posso deixar de expressar a minha eterna gratidão e reconhecimento a todas as pessoas que me apoiaram nesta jornada.

- À Senhora Professora Doutora Carmem Leal, por ter acreditado desde o início no valor do meu projeto. Pelos seus valiosos ensinamentos, rigor científico, sugestões e críticas que me fizeram aprimorar o teor deste estudo, assim como pela simpatia, educação e permanente disponibilidade ao longo deste processo. Sem o seu apoio absoluto, não teria sido possível concluir esta dissertação;

- Um agradecimento especial ao meu gestor, o Senhor Augusto Miranda, Presidente da empresa Companhia Energética do Maranhão, que desde o início me deu o seu aval para seguir em frente com o projeto. Sem o seu apoio, não teria sido possível equacionar a intensa rotina da empresa com as horas de investigação;

- O meu muito obrigada a duas pessoas que contribuíram enormemente para a construção desta investigação: a Senhora Francilene Jacinto, Executiva de Capacitação e Desenvolvimento da Companhia Energética do Maranhão, que me acompanhou desde o início e acreditou neste projeto e o jovem Rodrigo Arruda, Estatístico da empresa, que conseguiu contextualizar análises significantes. Sem o seu contributo, a conclusão do estudo não teria sido possível;

- Não poderia deixar de agradecer profundamente a todos os funcionários da Companhia Energética do Maranhão, pelo respeito e confiança depositados na construção deste trabalho, por participarem ativamente do diagnóstico e pela disponibilidade e compromisso, sem o que não haveria ligação da teoria à prática;

- E com muito amor e carinho, agradeço à minha família, pelo incentivo e, principalmente, pela tolerância com a minha ausência; a compreensão por eles demonstrada foi fundamental para o meu equilíbrio emocional e para a concretização deste projeto.

RESUMO

No âmbito das organizações, o diagnóstico funciona como uma ferramenta fiável na construção de um novo universo de entendimento e solução de problemas. O objetivo deste estudo é o de contextualizar a importância do diagnóstico (Pesquisa-Ação) como processo de intervenção, além de forte impulsionador do desenvolvimento organizacional, bem como caracterizar e relacionar a influência de um diagnóstico organizacional nos resultados da gestão do Clima, mostrando, assim, a sua eficácia no desenvolvimento das organizações.

Este objetivo evidencia o tipo de pesquisa realizada no decorrer desta investigação, que se caracteriza pelo seu carácter exploratório-descritivo, obedecendo à metodologia de estudo de caso, numa abordagem quantitativa e qualitativa. Privilegiou-se esta abordagem para investigar o ambiente organizacional, correlacionando as questões aplicadas nos diagnósticos com as questões das pesquisas de Clima aplicadas posteriormente, na organização, pelo Instituto Internacional *Great Place to Work* e pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP/Você S/A), com a finalidade de conhecer o desempenho do diagnóstico e quão efetivo é, na perspectiva de validar a hipótese de que o diagnóstico organizacional influenciou fortemente os resultados alcançados nas pesquisas externas de Clima. O cruzamento dos dados e a validação da hipótese do estudo foram feitos com recurso ao *software* SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Science).

Este estudo pretende ser um contributo no que diz respeito à utilização do processo de Pesquisa-Ação (diagnóstico), no campo da administração, partindo do ponto de vista de que se trata de uma poderosa ferramenta de investigação, compreensão e intervenção, que proporciona aos gestores melhores resultados no desenvolvimento organizacional. Permite, além disso, aos Recursos Humanos atuar estrategicamente, através da simplicidade da metodologia e da formulação de um modelo capaz de facilitar a compreensão e intervenção nos problemas complexos, sob um enfoque sistémico, aplicável a qualquer organização, independentemente da sua tipologia ou dimensão.

Palavras-chave: diagnóstico; desenvolvimento organizacional; cultura organizacional; Clima organizacional; organizações de aprendizagem.

THE IMPORTANCE OF DIAGNOSIS IN ORGANIZATION DEVELOPMENT: A CASE STUDY IN A BRASILIAN ELECTRIC POWER COMPANY - ABSTRACT

Within the organizations, the diagnosis can become a reliable tool to build a whole new universe of problem understanding and solving. The aim of this study is to contextualize the importance of diagnosis - (action research) as an intervention process and a strong booster in organization development, while characterizing and relating the influence of organizational diagnosis in Climate management results, thus showing its effectiveness in organizations' development process.

It points to the type of survey conducted throughout this research, which was of an exploratory and descriptive nature, following the case study method in a quantitative and qualitative approach. This methodology was chosen because it looks into the organizational Climate correlating the issues applied in the diagnosis with the Climate research issues later applied in the organization by the International Great Place to Work Institute and Administration Institute Foundation (FIA-USP/Você S/A), in order to study the effectiveness and performance of diagnosis as well as validate the hypothesis that the organizational diagnosis strongly influenced the organization's results as shown in the external Climate surveys. Cross-referencing of data and validation of the study hypothesis was done with recourse to SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 19.0 software.

The present study aims at contributing to the field of management, especially as regards the use of an action-research process (diagnosis), since it is a powerful research, understanding and intervention tool, that allows managers to obtain better results as far as organization development is concerned. It also makes it possible for Human Resources to act strategically, providing a type of methodology that is simple and enables understanding of and intervention in complex problems through a systemic approach that can be applied to any organization, regardless of type or size.

Keywords: diagnosis; organization development; organizational culture; organizational Climate; learning organizations.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 - DA PROBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1. Problemática do diagnóstico	1
1.2. Justificação da escolha do tema.....	3
1.3. Objetivos e questões de Investigação	4
1.4. Estrutura da dissertação	5
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1. Diagnóstico organizacional.....	6
2.1.1. Teoria Kurt Lewin (Pesquisa-Ação).....	7
2.1.2 Ligando o diagnóstico ao desenvolvimento organizacional.....	10
2.2. Cultura e Clima organizacional	17
2.3. Organizações de aprendizagem	23
2.3.1 Ciclo PDCA.....	27
2.4. Modelo de investigação.....	29
CAPÍTULO 3 - DADOS DA METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	31
3.1. Tipo de investigação.....	31
3.2 Objetivos e hipóteses.....	33
3.3 Dados e suas fontes.....	34
3.3.1 Caracterização da organização.....	34
3.3.2. Amostra.....	36
3.4. Métodos e Técnicas de análise	42
3.4.1. Aplicação do diagnóstico.....	42
3.4.2. Aplicação das Pesquisas de Clima e correlação com o diagnóstico	44
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	46
4.1. Análise dos resultados.....	46
4.2. Resultados.....	58
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXO 1.....	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Correlação das perguntas entre questões do diagnóstico (RH da empresa) e Pesquisas	33
Quadro 2 - Questões Correlacionadas: Diagnósticos / Pesquisas	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Participação dos funcionários no diagnóstico e nas pesquisas de Clima GPTW e VSA.....	36
Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores segundo o género	37
Tabela 3 - Média de idade e faixa etária dos participantes do estudo	37
Tabela 4 - Média de tempo de trabalho na empresa.....	38
Tabela 5 - Distribuição dos colaboradores segundo a raça / cor da pele.....	39
Tabela 6 - Número de pessoas com deficiência na empresa.....	39
Tabela 7 - Distribuição dos colaboradores segundo o número de filhos.....	40
Tabela 8 - Distribuição dos colaboradores segundo o nível de instrução.....	40
Tabela 9- Distribuição dos colaboradores segundo o cargo	41
Tabela 10 - Distribuição dos colaboradores segundo a faixa salarial	41
Tabela 11 - Variáveis da sistematização das informações.....	45
Tabela 12 - Resultado estatístico das médias das notas.....	46
Tabela 13 - Resultado estatístico das notas por categoria VSA.....	47
Tabela 14 - Resultado estatístico das notas por categoria GPTW.. ..	47
Tabela 15 - Evolução estatística das notas por tipologia.....	48
Tabela 16 - Exemplo do método aplicado, plano de ação diagnóstico, histórico e evolução das notas nas Pesquisas Externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria Satisfação e Motivação	49
Tabela 17 - Exemplo do método aplicado, plano de ação diagnóstico, histórico e evolução das notas nas Pesquisas Externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria Liderança	50
Tabela 18 - Exemplo de método aplicado, plano de ação diagnóstico, histórico e evolução das notas nas Pesquisas Externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria Aprendizagem e Desenvolvimento	50
Tabela 19 - Exemplo de método aplicado, plano de ação diagnóstico, histórico e evolução das notas nas Pesquisas Externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria Identidade	51
Tabela 20 - Resultados segundo os temas	52
Tabela 21 - Resultados segundo as áreas.....	53
Tabela 22 - Resultado segundo as categorias	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Representação em quatro fases do ciclo da investigação – ação	9
Figura 2 - O processo de Do como um processo de mudança	13
Figura 3 - Análise do campo de forças (Force Field Analysis)	16
Figura 4 - Eficiência e Eficácia.....	18
Figura 5 - Expectativas das pessoas e organizações	18
Figura 6 - Culturas Construtivas <i>versus</i> Culturas não Construtivas	19
Figura 7 - Etapas para a Gestão do Clima Organizacional	22
Figura 8 - As cinco disciplinas de Senge	24
Figura 9 - Modelo de Organização de Aprendizagem	25
Figura 10 - O ciclo PDCA e as principais atividades de cada etapa	29
Figura 11 - Modelo Conceptual de Investigação	30
Figura 12 - Modelo de Pesquisa-Ação para o Desenvolvimento Organizacional	31
Figura 13 - Metodologia de Investigação	32
Figura 14 – Frequência de participantes x idade (anos)	38
Figura 15 - Ciclo virtuoso do diagnóstico – PDCA	42
Figura 16 – Método Diagnóstico – “Que Bom”, “Que Pena” e “Que Tal”	44
Figura 17 – Histórico – Diagnóstico, Pesquisa e Resultados na linha do tempo	51
Figura 18 - Indicador de Evolução – ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.....	54
Figura 19 – Régua de classificação na Você SA/Fia	54

CAPÍTULO 1 – DA PROBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo pretende fazer a apresentação da dissertação, desde a problemática do estudo aos objetivos e questões de investigação. Numa primeira parte, abordar-se-á a temática do diagnóstico, seguindo-se as razões que estiveram na base da escolha do tema, o contexto, a motivação e os fatores conducentes à realização deste estudo. Por fim, são apresentados os objetivos e as questões de investigação, bem como a estrutura da dissertação.

1.1 Problemática do diagnóstico

O ambiente de trabalho é, hoje, caracterizado por frequentes mudanças organizacionais que acompanham o crescimento dos negócios, a inovação, a globalização, determinadas regulações complexas e a competição. Neste contexto, é patente o interesse das organizações em aumentar a qualidade, a produtividade e em reduzir os custos, levando o conjunto dos seus administradores e profissionais a desenvolverem competências na arte de “ler” as situações que procuram organizar ou administrar.

Assim, o diagnóstico decorre do compromisso de intervir no processo de mudança organizacional (Alderfer, 1980), e o estudo dos resultados alcançados representa um valioso suporte no processo de tomada de decisão, pois permitem às organizações uma menor margem de erro, a par de uma maior legitimidade.

Para se compreender o processo de mudança organizacional de forma planeada, são identificadas três fases distintas: o diagnóstico, a ação ou intervenção e a avaliação (Cummins e Worley, 2001).

De acordo com Loriggio (2002), é importante sistematizar o modo como são entendidas as causas dos problemas; daí que seja fundamental recorrer ao diagnóstico, pois trata-se de uma ferramenta importante, no contexto do processo de tomada de decisão relativamente à resolução de problemas, muito utilizada na gestão da mudança, independentemente de esta resultar de um processo de reengenharia ou constituir proposta de um grupo de trabalho, ou mesmo de um gerente. Ao que Poder (2006) acrescenta que o diagnóstico faz, sobretudo, o levantamento das necessidades, desejos, diferenças, objetivos, propósitos, benefícios, diferenciais, pilares, áreas e métodos de trabalho que permitem a obtenção de resultados.

No entanto, o reconhecimento da importância do diagnóstico não é assim tão linear. Basta que nos interroguemos acerca de qual executivo ou administrador emprega mais tempo a analisar possíveis causas do que a resolver problemas; e a resposta é simples: poucos ou nenhuns. O que

faz com que se perceba quão importante este tema é para a Administração. Com efeito, é um processo relevante, que direciona os esforços no sentido do que verdadeiramente importa, tornando as decisões mais eficazes e lógicas (Loriggio, 2002).

Para Poder (2006), o diagnóstico é comumente usado como parte de um processo curativo, partindo de uma situação problema; mas pode, igualmente, constituir um processo estratégico ou preventivo.

De acordo com Morgan (2011), consoante o desenvolvimento do processo de diagnóstico, desenvolve-se, também, competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo, dando lugar a um processo intuitivo, através do qual se avalia a natureza ou caráter da vida organizacional. Na opinião do autor, é possível organizar e resolver problemas organizacionais compreendendo a ligação existente entre a teoria e prática. O segredo reside em estabelecer uma forma de diálogo com a situação que se procura compreender.

Deste modo, para ser bem-sucedida, a organização precisa de conhecer o seu ambiente. Pode fazê-lo através do diagnóstico, que corresponde à forma como a organização faz o mapeamento do seu ambiente externo e das forças competitivas que nele atuam (Chiavenato, 2009b).

Moscovici (1999) alerta para a necessidade de observar algumas questões ao planear o diagnóstico de uma equipe ou de uma empresa, sobretudo as que têm que ver com o seu “lado humano”, nomeadamente:

- as necessidades a satisfazer
- os objetivos a formular
- as pessoas a envolver
- os recursos disponíveis

Estas e outras interrogações constituem a matéria-prima de qualquer diagnóstico situacional.

Segundo Moscovici (1999), o modelo de ciência social elaborado por Kurt Lewin (1947) tem sido largamente adotado no planeamento e implementação de programas de mudanças psicossociais. O modelo consiste em quatro fases fundamentais: recolha de dados, diagnóstico; ação e avaliação.

Dentro deste quadro conceptual, esta dissertação apresenta uma abordagem à construção e avaliação da influência do diagnóstico no desenvolvimento de uma organização, demonstrando de que modo um diagnóstico pode ser um processo poderoso e relevante e influenciar fortemente a gestão do Clima e cultura organizacionais. De entre os objetivos propostos, procurou-se

conceptualizar e compreender o significado do diagnóstico, demonstrar a sua aplicação e prática, bem como a sua inter-relação com o desenvolvimento organizacional.

A partir da análise dos resultados obtidos e à luz do referencial teórico, procura-se, com este estudo de caso, responder à seguinte pergunta: qual a influência de um diagnóstico no desenvolvimento organizacional?

1.2 Justificação da escolha do tema

Na opinião de Oliveira (1979), a década de 60 marca o início da divulgação do Desenvolvimento Organizacional (DO) nos meios académicos. Inicialmente, eram meras informações, trazidas à sala de aula por alguns professores, sobre mudanças planeada e os famigerados agentes de mudança, como os críticos do Desenvolvimento Organizacional (DO) a apontar, cada vez mais, para a necessidade de se desenvolver uma compreensão mais rigorosa das razões que fazem com que as organizações mudem e se desenvolvam e do modo como o fazem (Bowditch e Buono, 2006).

De acordo com Postma e Kok (1999), uma das etapas mais importantes do processo de mudança é a aplicação do Diagnóstico Organizacional, que pode ser considerado como um ramo especial da pesquisa organizacional e conduz a um conjunto de instruções e recomendações para a mudança.

Para Bowditch e Buono (2006), o Desenvolvimento Organizacional representa uma tentativa sistemática de fomentar a eficácia organizacional por meio do uso do Diagnóstico, que inclui a recolha de dados, o diagnóstico em si, um plano de ação para lidar com os problemas revelados no diagnóstico e um esforço de acompanhamento para avaliar e manter o programa de mudança. O principal propósito do Desenvolvimento Organizacional é “renovar” a organização, conferindo aos gestores a capacidade de aplicar os seus conhecimentos em ciência comportamental, à medida que influenciam a transição da organização do presente para o futuro.

Os primeiros estudos no âmbito da fundamentação teórica da Pesquisa-Ação devem-se ao psicólogo social Kurt Lewin que, na década de 1940, desenvolveu um trabalho pioneiro nesta área de investigação. Lewin (1946) defendia que não deve haver pesquisa sem avaliação, nem avaliação sem reestruturação. Sommer e Amick (2003) afirmam que as mudanças organizacionais e sociais são combinadas com a avaliação no contexto de uma conceção experimental e que os que são afetados pelas mudanças, os participantes dos estudos organizacionais ou comunitários, são envolvidos intimamente em todas as fases da pesquisa.

De acordo com estes autores, na escolha dos temas de pesquisa, os que optam pela Pesquisa-Ação assemelham-se a cientistas naturais que estudam espécies locais e variedades regionais. Os cientistas naturais no campo da Botânica, por exemplo, para além de não ignorarem as leis fundamentais da fisiologia de plantas ou da genética, prestam atenção às condições locais do solo, à temperatura, à chuva e às diversas variedades de plantas. Por esse motivo, uma pesquisa sobre a identificação de plantas e a sua nomenclatura pode resultar num guia de campo de plantas regionais. Tal como a ciência natural, a ciência social precisa de guias de campo para famílias, organizações e organizações comunitárias. A Pesquisa-Ação oferece um quadro de referência para integrar estudos da mudança social com o aperfeiçoamento das organizações.

Desta forma, programas destinados a melhorar a eficácia organizacional transformam-se em experiências que podem ser avaliados e que contribuem para o avanço de teorias e práticas futuras nas organizações.

1.3 Objetivos e questões de investigação

Uns dos grandes desafios apontados por diversos investigadores (Alderfer, 1980; Sousa, 1977; Nadler e Tushman, 1980), é o de medir a eficácia de um Diagnóstico no Desenvolvimento Organizacional. Na presente dissertação, pretende-se investigar e explicar a influência do Diagnóstico no Desenvolvimento Organizacional através dos resultados de satisfação dos funcionários, apresentados nas Pesquisas de Clima da empresa CEMAR, pelos institutos *Great Place to Work* e Fundação Instituto de Administração (FIA). Para isso, serão analisados os resultados da correlação das questões diagnosticadas e o respetivo tratamento *versus* os resultados dessas questões apresentados nas posteriores pesquisas de Clima, realizadas na Companhia Energética do Maranhão - CEMAR.

A CEMAR – Companhia Energética do Maranhão é uma empresa fundada há 54 anos que conta, na sua história, com um percurso feito de muitas mudanças. A empresa passou por um processo de privatização e, como parte do seu processo de reestruturação financeira, em abril de 2006 o controle acionário da Empresa passou para o Grupo Equatorial Energia, situação que se mantém até aos dias de hoje. A história da CEMAR é a história de uma empresa que passou por um grande processo de mudança, o que faz com que seja importante para o assunto em questão, na medida em que, no seu ambiente organizacional, o diagnóstico foi aplicado para facilitar e promover o processo de desenvolvimento e transformação da organização.

Através da correlação das questões aplicadas e tratadas no diagnóstico com os resultados das pesquisas de Clima, como indicadores de desempenho, pretendeu-se, com este trabalho,

estudar a influência do Diagnóstico nos resultados de satisfação apresentados pelos funcionários, nas Pesquisas de Clima dos dois institutos referidos, medindo o seu grau de incidência, de modo a sustentar a hipótese de que os resultados do Desenvolvimento Organizacional, apresentados nas Pesquisas de Clima, são fortemente influenciados pelas ações do Diagnóstico, aferindo, assim, a importância e o desempenho do Diagnóstico como ferramenta de gestão de mudança e desenvolvimento nas organizações.

1.4 Estrutura da dissertação

O estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1, DA PROBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO pretende-se contextualizar a área de estudo, justificar o tema e a sua relevância, frisar os objetivos e questões de investigação e apresentar a estrutura deste estudo; no capítulo 2, FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM, subdividido em quatro pontos, procede-se à revisão da literatura referente à conceção de Diagnóstico, no âmbito da teoria Pesquisa-Ação de Kurt Lewin (1946), analisando-se a ligação do Diagnóstico (Pesquisa-Ação) à mudança no contexto do desenvolvimento organizacional, a sua dimensionalidade na Cultura e Clima Organizacional, a contextualização desse ambiente com organizações de aprendizagem, a sua inter-relação com o ciclo PDCA, culminando com o modelo conceptual da investigação; no capítulo 3, DADOS DA METODOLOGIA DE ANÁLISE, dividido em quatro partes, identifica-se o tipo de investigação, apresenta-se os objetivos e hipóteses de investigação, faz-se a contextualização dos dados e das fontes e, finalmente, refere-se os métodos e técnicas de análise; no capítulo 4, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS, constituído por dois pontos, é apresentada uma análise geral das informações extraídas da pesquisa, contextualizando os resultados apresentados no estudo; no capítulo 5, dedicado às CONSIDERAÇÕES FINAIS, reflete-se sobre o resultado do modelo estrutural relativamente às hipóteses testadas, apresentando as principais conclusões do estudo, as limitações da investigação e sugerindo pistas para investigação futura.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diagnóstico Organizacional

A primeira dificuldade com que um administrador de empresas se depara ao procurar escolher o ponto de partida para melhorar a gestão do ambiente de trabalho, é decidir por onde começar, que ferramentas utilizar e que práticas seguir. Este momento de indecisão corrobora o que defendem Beer e Spector (1993) para quem, atualmente, a concorrência global intensa e a ausência de regulamentação têm criado maior incerteza nas empresas, em praticamente todos os setores. O aumento da concorrência exige uma resposta constante para contrapor a iniciativas de outras empresas, além de obrigar a uma melhoria contínua da qualidade dos produtos, não perdendo de vista o controle de custos. Na opinião de Juran (1997), somos afetados por forças poderosas que vão surgindo no horizonte e que estão sempre a mudar de direção, consubstanciadas em novas tecnologias, competição do mercado, movimentos sociais e conflitos internacionais.

É inegável que a Administração é um tema extremamente amplo, contemplando funções básicas como: planejamento, organização, direção e controle. Por essa razão, torna-se pertinente posicionar o processo de diagnóstico e de resolução dos problemas no contexto da administração (Loriggio, 2002).

Na função de planejamento, segundo Maximiano (1991), as decisões e o processo decisório pertencem ao processo de resolução de problemas, que seria: “o processo de analisar a situação indesejável e delinear a situação desejada, estabelecer o caminho, mobilizar os recursos necessários e colocá-los em ação” (1991, p. 175). Beer e Spector (1993) acrescentam que as organizações necessitam ser flexíveis e adaptativas e todos os seus membros devem assumir diferentes padrões de comportamento. As mudanças nos padrões de comportamento são, então, necessárias e é vital que a organização encontre formas de romper com eles.

Na opinião destes autores, o diagnóstico é um instrumento fundamental para a organização, porque permite a aprendizagem de novos padrões de comportamento. Trata-se, igualmente, de um processo de apoio à organização, na medida em que:

- 1) melhora a sua capacidade de acesso e mudança organizacional;
- 2) dá oportunidade aos seus membros de adquirir novos conhecimentos relativamente aos aspetos disfuncionais da sua cultura e dos seus padrões de comportamento, estabelecendo as bases para o desenvolvimento de uma organização eficaz;
- 3) Assegura a continuidade do empenho da organização num processo de melhoria contínua.

Para Alderfer (1980), o Diagnóstico Organizacional é um processo baseado na teoria da ciência comportamental. Recolhe dados válidos sobre as experiências humanas e realimenta o sistema com informações para promover o aumento da compreensão do sistema por parte dos seus membros. O processo de Diagnóstico Organizacional inclui em três fases: entrada, recolha de dados e *feedback*. Essas fases são bem definidas em virtude de serem claramente observáveis da primeira à última.

Na perspectiva de Nadler e Tushman (1980), a solução de problemas, em qualquer situação organizacional, envolve a seleção de informação acerca da situação anómala, a interpretação dessa informação com a finalidade de especificar o tipo de problema e as suas causas, e o desenvolvimento de planos de ação. O tipo de modelo aplicado determina que dados devem ser recolhidos e quais devem ser ignorados.

Na ótica de Saeed e Wang (2013), o diagnóstico organizacional é um processo de recolha de informação acerca do estado de saúde da organização. Procura identificar doenças e sugerir soluções que conduzam à cura. Semelhante à ação de um médico, o diagnóstico organizacional diagnostica a organização, examinando primeiro a situação atual na tentativa de responder à questão “o que está acontecer?” Obtida a resposta a esta pergunta, deve passar-se à próxima questão: “o que precisa de ser feito?”

Em face do que foi dito, é possível afirmar que a incapacidade de desenvolver estratégias apropriadas para acompanhar as constantes mudanças pode reduzir a eficácia organizacional, levando a que sejam desperdiçados recursos limitados e, em casos extremos, eventualmente resultando até declínio e colapso da organização. A análise dos problemas (diagnóstico) muitas vezes não é tida em conta pelos administradores, sendo praticamente impossível obter uma solução satisfatória. Como objeto de estudo, esta constatação pode parecer pouco substancial; contudo, esse é um aspeto importante da vida de uma organização que merece ser aprofundado e tem desdobramentos que podem ser explorados.

2.1.1 Teoria de Kurt Lewin (Pesquisa-Ação)

A Teoria de Kurt Lewin é uma abordagem que difere totalmente do modelo tradicional de pesquisa académica, em que os problemas são estudados pela teoria ou literatura técnica específica na perspectiva definição e clarificação do problema e não da procura de uma solução (Vergara, 2005).

A Pesquisa-Ação surgiu para superar a lacuna entre a teoria e prática. Uma das características deste tipo de pesquisa tem a ver com o facto de procurar intervir na prática de uma

forma inovadora, já que acontece no decorrer do próprio processo de pesquisa, e não corresponde, apenas, a uma possível consequência de uma recomendação, na etapa final do projeto (Engel, 2000).

Na década de 40 do século passado, o psicólogo social Kurt Lewin percebeu a necessidade de um modelo alternativo de investigação, tendo sido pioneiro nessa área ao apresentar a sua proposta, conhecida como Pesquisa-Ação; Lewin defendia que o cientista social deveria sair do seu isolamento, assumindo as consequências dos resultados das suas pesquisas e pondo-os em prática, de modo a interferir no curso dos acontecimentos (Engel, 2000). Segundo Engel (2000), além da aplicação em ciências sociais e psicologia, a Pesquisa-Ação é, hoje, amplamente aplicada na área do ensino, tendo-se desenvolvido como resposta às necessidades de implementação da teoria educacional na prática da sala de aula. Antes disso, a teoria e a prática não eram percebidas como componentes incontornáveis da vida profissional de um professor.

Além da área educacional, a Pesquisa-Ação pode ser aplicada em qualquer ambiente de interação social que se caracterize por um problema, em que estão envolvidos pessoas, tarefas e procedimentos. Somekh e Zeichner (2009) descrevem o trabalho de Lewin, nos anos 30 e 40 do século XX, como uma alternativa às normas da investigação descontextualizada, que visa a melhoria das formações sociais, envolvendo os participantes num processo cíclico de apuramento de factos, planeamento, ação exploratória e avaliação.

Lewin transmitiu uma imagem clara daquilo a que se referia com a designação Pesquisa-Ação e como com isso se diferenciava da ciência positivista tradicional. Nas suas cartas escritas entre 1944 e 1946, expressava uma profunda preocupação com problemas sociais graves (fascismo, antissemitismo, pobreza, conflitos intergrupais, questões das minorias, etc.), afirmando a urgência de se encontrar uma metodologia para lidar com todos estes problemas (Marrow, 1969).

Lewin caracterizou a Pesquisa-Ação como uma investigação comparativa sobre as condições e os efeitos de várias formas de ação social e de investigação que conduzem à ação social (Susman e Evered, 1978). O imediatismo das questões sociais críticas constitui um ingrediente essencial da Pesquisa-Ação. Na verdade, a primeira referência à expressão Pesquisa-Ação surgiu num artigo intitulado *Action Research and Minority Problems* (Lewin, 1946), onde o autor revela a sua preocupação com o facto de a ciência tradicional não estar, naquela altura, a contribuir para a resolução de problemas sociais que, na sua opinião, eram críticos.

A Pesquisa-Ação é uma metodologia que se caracteriza pelo esbater dos papéis de investigador e participante; de acordo com esta conceção, o investigador é um participante do

estudo, tal como os participantes que têm o seu papel na conceção da investigação. Além disso, a Pesquisa-Ação dá ênfase à prática no campo, envolvendo, normalmente, um ou mais profissionais de um determinado campo para explorar modos possíveis de mudarem e melhorarem as suas práticas, medindo os resultados dos seus esforços. A Pesquisa-Ação assenta no empoderamento, envolvimento e na participação dos funcionários. Muitos investigadores contribuíram para esse campo de estudos, sobretudo Kurt Lewin e Eric Trist, que demonstravam particular preocupação em encontrar formas de utilizar a metodologia de pesquisa em ciências sociais como uma técnica para projetar a mudança social (Wooddell, 2009).

Como se pode verificar, a Pesquisa-Ação foi originalmente concebida como um meio de construção da teoria, através da recolha de dados para a sua validação empírica, implementando e avaliando o resultado de um processo de mudança (Argyris, Putnam e McClain-Smith, 1985). Tripp (2005) considera que a Pesquisa-Ação é um dos inúmeros tipos de investigação-ação, um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aperfeiçoa a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investiga-la. Planeia-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para melhorar a sua prática, ao mesmo tempo que se aprende mais, no decorrer do processo, quer sobre a prática, quer sobre a própria investigação.

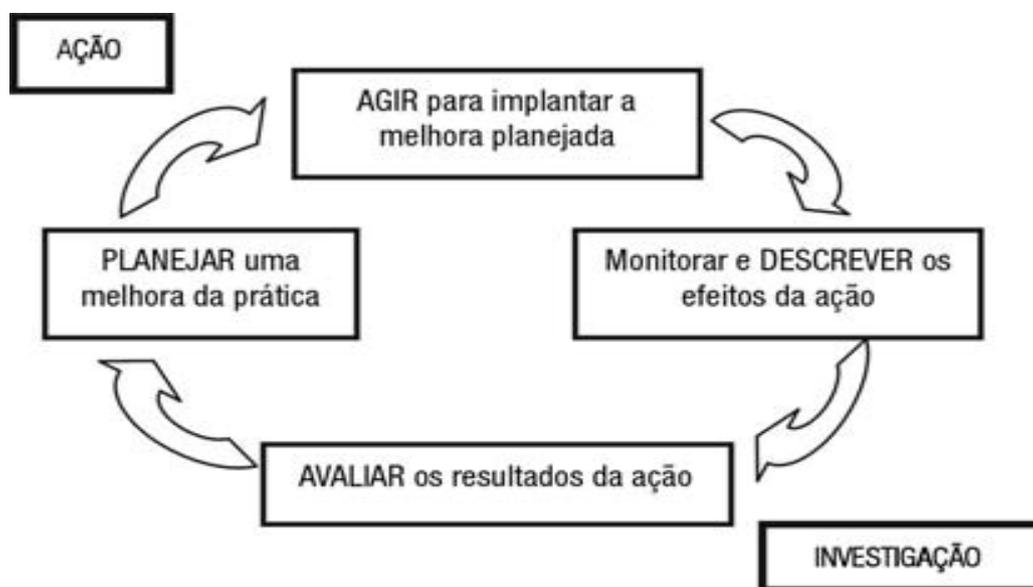


Figura 1 - Representação das quatro fases do ciclo básico da investigação-ação.
Fonte: Tripp (2005). Pesquisa-Ação: uma introdução metodológica. Educação E Pesquisa.

Lewin cunhou a expressão Pesquisa-Ação a partir de três ideias centrais:

- 1) a mudança exige uma ação:
- 2) para uma ação ser bem-sucedida, deve-se, previamente, analisar a situação corretamente, identificar alternativas e selecionar o que melhor se adequa à situação;
- 3) os indivíduos devem ter um "sentido preciso" de que a mudança é necessária e essa mudança só pode ser alcançada porque ajuda as pessoas a refletir e a ter novos *insights* sobre a totalidade da sua situação (Argyris et al., 1985)

Apesar de datar de meados do século passado, a teoria da Pesquisa-Ação tem vindo a evoluir e a influenciar fortemente a gestão e o ambiente nas organizações, ao longo dos anos, na procura pela solução de problemas. Mais recentemente, estes conceitos foram popularizados por Senge (2009), que combinou elementos de Pesquisa-Ação com sistemas, referindo-se-lhe como a Quinta Disciplina.

Embora possa ser um conceito atraente, não é "mais fácil" do que outros métodos de pesquisa, apenas diferente Gibertoni e Araújo Filho (2009). Esta diferença é exemplificada pela abordagem participativa entre os membros e o seu caráter prático. Nesse sentido, é fundamental continuar a discutir alternativas de pesquisa que tragam resultados mais próximos da situação real em que as empresas e pessoas convivem. Em suma, a Pesquisa-Ação requer que o trabalho seja contínuo e que haja uma preocupação constante de evolução.

2.1.2 Ligando o Diagnóstico ao desenvolvimento organizacional

Para Bowditch e Buono (2006), uma das principais áreas em que a teoria do comportamento organizacional tem intervindo é o campo do desenvolvimento da organização, processo pelo qual o desenvolvimento de uma competência organizacional maior, o aperfeiçoamento da eficácia organizacional e a melhoria do funcionamento organizacional são, de um modo geral, objeto de uma atenção planeada e sistemática. As bases do desenvolvimento organizacional surgiram nos Estados Unidos, em meados dos anos 40, devido à influência dos trabalhos de Kurt Lewin.

A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no Clima. Representa a principal característica dos tempos modernos. De acordo com Lawson e Price (2003), muitos programas de mudança organizacional simplesmente não funcionam porque se limitam a mudanças no trabalho, deixando de fora as atitudes e comportamentos das pessoas. Por isso, o primeiro passo deve consistir em mudar o comportamento individual para, posteriormente, criar condições para mudar o comportamento organizacional. É, um pouco, o velho problema do ovo e da galinha. É necessário que as pessoas

tenham uma clara consciência do que deve ser mudado e concordem com a mudança para que ela seja possível e exequível. Só então é possível mudar-se a estrutura organizacional que envolve as pessoas - composta pelos sistemas de reconhecimento e recompensas, pela arquitetura e modelagem do trabalho, pela cultura organizacional – um processo que deve ocorrer em sintonia com o novo tipo de comportamento.

Nos seus estudos pioneiros, Lewin (1947) define mudança como a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. Envolve transformação, interrupção, perturbação, rutura, dependendo da sua intensidade. Constitui um processo composto por três etapas que vão do descongelamento ao recongelamento, passando pela mudança.

O descongelamento corresponde à fase inicial da mudança, durante a qual as velhas ideias e práticas são derretidas, abandonadas e desaprendidas. Significa a percepção de que é necessário fazer alterações.

A mudança é a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando se descobre e adota novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos distintos: a identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita) e a internalização (processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento).

O recongelamento é a fase final, quando as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente no comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo a que se converta na nova norma. O recongelamento configura dois aspectos: o apoio (suportado pela recompensas que mantém a mudança) e o reforço positivo (a prática proveitosa que garante o sucesso da mudança). Essa é a etapa da estabilização da mudança.

Para Chiavenato (2010), o agente de mudança é a pessoa que, dentro ou de fora da organização, conduz ou guia o processo de mudança numa situação organizacional. Segundo este autor, os especialistas de gestão de pessoas têm-se transformado em consultores internos, enquanto os gerentes de linha se convertem em agentes de mudança dentro das organizações. Mesmo quando o processo de mudança ocorre dentro de um campo de forças que atuam dinamicamente em vários sentidos: de um lado, forças positivas de apoio e suporte à mudança; do outro, forças negativas de oposição e resistência à mudança.

Chiavenato (2004) refere, também, que mudança e a capacidade adaptativa estão ligadas ao conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO) que Cummings e Worley (1993) definem como uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo. O DO caracteriza-se por:

- ◆ basear-se na teoria da Pesquisa-Ação. Pressupõe a recolha dados sobre uma unidade e alimenta os colaboradores com esses dados a fim de que eles analisem e desenvolvam hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente. Por outras palavras, o DO utiliza, primeiro, um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente um reforço positivo para estabilizar e manter a nova situação. A metodologia Pesquisa-Ação é utilizada como a estratégia mais completa de mudança organizacional pelos especialistas em formação das Nações Unidas, em empresas do sector público e privado de países em desenvolvimento.
- ◆ aplicar os conhecimentos das ciências comportamentais com a finalidade de melhorar a eficácia da organização.
- ◆ mudar atitudes, valores e crenças dos funcionários, de modo a que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças, quer sejam técnicas, processuais, comportamentais, estruturais ou outras, necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
- ◆ mudar a organização rumo a uma determinada direção, como a melhoria na solução dos problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, mudança cultural e aumento da eficácia.

Schermerhorn (1993) entende o DO como um processo dinâmico com a configuração apresentada na Figura 2:



Figura 2 - O DO como um processo de mudança
 Fonte: Schermerhorn (1993).

Davis (1981) caracteriza o Diagnóstico Organizacional de acordo com várias funcionalidades que pode ter no âmbito da organização. Assim, o DO consiste em:

1. Focalização sobre toda a organização: envolve a organização como um todo para que a mudança ocorra efetivamente. Devido à importância da mudança nas sociedades modernas, a empresa necessita que todas as suas partes trabalhem em conjunto para resolver os problemas e aproveitar as oportunidades que surjam. É um programa compreensivo que procura assegurar a boa coordenação de todas as partes da empresa.

2. Orientação sistêmica: está voltado para as intenções entre as várias partes da organização que se afetam reciprocamente, para as relações de trabalho entre as pessoas, bem como para a estrutura e os processos organizacionais. O seu objetivo básico é levar todas essas partes a trabalharem juntas com eficácia. A tônica é posta no modo como as partes se relacionam e não em cada uma isoladamente.

3. Agente de mudança: utiliza um ou mais agentes de mudança, isto é, pessoas cujo papel é o de estimular e coordenar a mudança dentro de um grupo ou da organização. O agente principal da mudança é frequentemente um consultor de fora da empresa, como garantia de que

opera independentemente, sem qualquer vinculação à hierarquia ou políticas da empresa. O diretor de Recursos Humanos é, habitualmente, um agente de mudança *in-house* que coordena o programa com a administração e com o agente de mudança externo, trabalhando, também, com a Administração. Deste modo, estabelece-se uma relação em três vias, constituída pelo diretor de RH, pela Administração e pelo consultor. Em alguns casos, a empresa tem o seu próprio consultor profissional *in-house* ou um departamento de DO para detetar e conduzir as mudanças necessárias para garantir o aumento da competitividade organizacional.

4. Solução de problemas: mais do que discutir o problema sob um ponto de vista teórico, o DO enfatiza a solução, privilegiando os problemas reais em detrimento dos artificiais. Utiliza a Pesquisa-Ação, uma das suas características fundamentais; daí que possa ser definido como a melhoria organizacional através da Pesquisa-Ação.

5. Aprendizagem experiencial: os participantes apreendem pela experiência, no ambiente de formação, a resolver os problemas humanos com que se defrontam no trabalho. Os participantes discutem e analisam a sua própria experiência imediata e aprendem com ela. Essa abordagem produz mais mudança de comportamento do que a tradicional leitura e discussão de casos, em que as pessoas falam sobre ideias abstratas. A teoria é necessária e desejável, mas o teste final está na situação real. O DO ajuda a aprender com a própria experiência, a solidificar ou recongelar novas aprendizagens e a responder a perguntas que preocupam as pessoas.

6. Processo de grupo: o DO assenta em processos grupais, nomeadamente: discussão em grupo, confrontações, conflitos intergrupais e procedimentos para a cooperação. Assiste-se a um esforço para melhorar as relações interpessoais, abrir os canais de comunicação construir confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas.

7. Intenso *feedback*; procura proporcionar informação aos participantes para que eles tenham dados concretos que fundamentem as suas decisões. Através do *feedback*, as pessoas ficam de posse de informação sobre o comportamento e são encorajadas a compreender as situações em que se envolvem e a adotarem uma ação corretiva no sentido de serem mais eficazes em situações semelhantes.

8. Orientação contingencial: o DO não segue um procedimento rígido e imutável. Pelo contrário, é situacional e orientado para contingências. É flexível e pragmático, adaptando as ações a necessidades específicas e particulares. Os participantes discutem alternativas e não apenas formas únicas de abordar os problemas.

9. Desenvolvimento de equipas: o objetivo geral do DO é construir equipas de trabalho dentro da organização. Valoriza os grupos, independentemente da sua dimensão. Propõe cooperação e integração e ensina a ultrapassar diferenças de natureza individual ou grupal.

De acordo com Margulies e Raia (1972), o processo de DO desenvolve-se em quatro etapas:

1. Recolha e análise de dados: consiste na determinação dos dados necessários e dos métodos utilizáveis para a sua recolha, dentro da organização. A recolha e análise dos dados são duas das atividades mais difíceis do DO. Inclui técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre os seus elementos ou subsistemas e os modos de identificação de problemas e questões importantes.

2. Diagnóstico organizacional: após a análise dos dados recolhidos, passa-se à sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, bem como as suas consequências, estabelecer prioridades, alvos e objetivos. No diagnóstico, verificam-se as estratégias alternativas e os planos para a sua implantação.

3. Ação de intervenção: é a fase de implementação do processo de DO. Trata-se de uma ação planeada que se segue à fase do diagnóstico, pela qual se seleciona a intervenção mais apropriada para solucionar um problema organizacional particular. A ação de intervenção não é a fase final do DO, uma vez que este é um processo contínuo.

4. Avaliação: é a etapa que fecha o processo, que funciona como circuito fechado. O resultado da avaliação implica alteração do diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, novo planeamento, nova implementação e assim por diante. Com isso, o processo ganha uma dinâmica própria, passando a desenvolver-se sem necessidade de interferência externa.

Os quatro estágios podem sobrepor-se, visto que não existe uma nítida delimitação entre eles.

Existem vários modelos de DO, cada qual utilizando diferentes tecnologias de intervenções e alterações comportamentais nas organizações. Kanter e Stein (1992) afirmam que o modelo de Lewin influenciou subsequentes processos de mudança organizada por fases, que refletem, normalmente, três temas importantes:

- Despertar a organização para uma nova realidade, desligando-a do passado e reconhecendo que a “maneira antiga” de fazer as coisas não é mais aceitável;
- Criar e adotar uma nova visão de futuro e unir-se nas diversas fases necessárias para se alcançar essa visão.

- Reforçar e solidificar as atitudes e comportamentos mudados.

Falleta (2005) chama a atenção para o modelo de análise e gestão de problemas desenvolvido por Lewin, em 1952, designado por *Force Field Analysis* (Análise do Campo de Força). Trata-se de um modelo simples e fácil de visualizar, segundo o qual existem duas forças dentro de uma organização: a motriz e a restritiva. Para entender o problema dentro da organização, deve-se, em primeiro lugar, identificar as forças motrizes e as forças restritivas e, posteriormente, definir as metas e estratégias para promover o equilíbrio da organização. Só então se pode planejar qual a direção a tomar. A Figura 3 mostra a representação da Análise do Campo de Força.

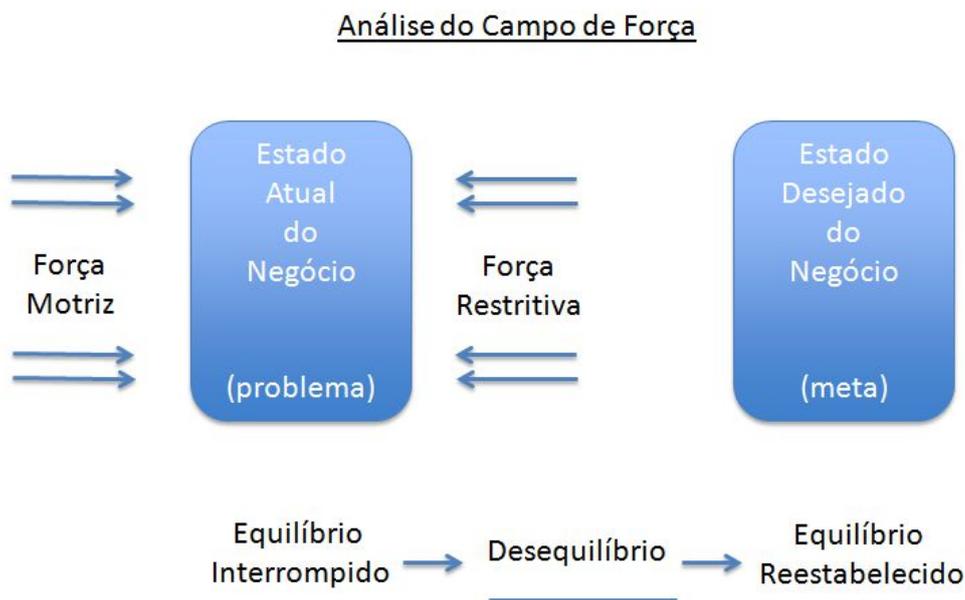


Figura 3 - Análise do Campo de Forças de Lewin (*apud* Falleta, 2005)
 Fonte: Falleta (2005)

Esta técnica revela-se de grande utilidade na identificação sistemática de áreas de resistência. Como ferramenta de avaliação para a mudança organizacional, envolve a criação de um campo de forças motrizes que potencia a mudança ou aumenta a sua probabilidade, restringindo as forças que se constituem em pontos de resistência ou a impedem de ocorrer. O processo de mudança implica deslocar o estado atual para o estado futuro ideal (Pandey, 2013).

2.2 Cultura e Clima Organizacional

A cultura organizacional que sucede a uma mudança é claramente algo mais do que a mera escolha da abordagem certa para mudar o comportamento de uma organização. O conceito de mudança deve estar relacionado com o termo bem conhecido da cultura organizacional (Burnes, 1996). De acordo com os estudos de Schein (2004), conceituado investigador no âmbito da cultura organizacional, para uma organização ser capaz de lidar com a mudança e saber geri-la, precisa, em primeiro lugar, entender a sua cultura. Na opinião de este autor, a cultura organizacional beneficia o processo de planeamento e implementação de mudanças, na medida em que envolve normas, crenças, valores e formas de comportamento que explicam como a organização e os seus membros devem funcionar.

Também Flakke (2008) considera o conhecimento da cultura organizacional um elemento fundamental no processo de mudança, defendendo que todas as partes da organização devem nele estar envolvidas, refletindo sobre os problemas organizacionais e participando ativamente do desenvolvimento de possíveis soluções.

A problemática da integração entre pessoas e organização não é nova. Era já uma preocupação entre os antigos gregos. Mayo (1933) e Roethlisberger e Dickson (1939) analisaram o impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre o indivíduo, criticando a abordagem desumana desenvolvida por Taylor (1995)¹ e seus seguidores. Aos poucos, a abordagem clássica – centrada na tarefa e no método – foi dando lugar à abordagem humanística, centrada no homem e no grupo social e a ênfase posta na técnica e na tecnologia foi transferida para as relações humanas.

Chiavenato (2004) situa essa mudança na década de 30 do século passado; de então para cá, é notória a existência de um conflito industrial, em que se verifica a existência de interesses antagónicos entre trabalhador e organização, que indiciam a necessidade de haver harmonia industrial, baseada numa mentalidade voltada para as relações humanas. Para o autor (2009), ao ingressarem nas organizações, as pessoas naturalmente perseguem objetivos individuais distintos dos objetivos de quem, originalmente, formou as organizações. Isso faz com que, gradativamente, os objetivos organizacionais formulados se distanciem, cada vez mais, dos objetivos individuais dos que posteriormente integram a organização.

Assim, a interação entre pessoas e organização é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras.

¹ A data referida corresponde à da edição brasileira consultada. A obra original, com o título *The Principles of Scientific Management*, foi publicada em 1911.

Barnard (1971) faz uma interessante distinção entre eficiência e eficácia no que toca aos resultados da interação entre pessoas e organização. Na sua perspectiva, todas as pessoas precisam ser eficientes para satisfazer as suas necessidades individuais, mediante a sua participação na organização, mas devem, igualmente, ser eficazes para atingir os objetivos organizacionais através da sua participação. Esta dupla preocupação está esquematizada na Figura 4:

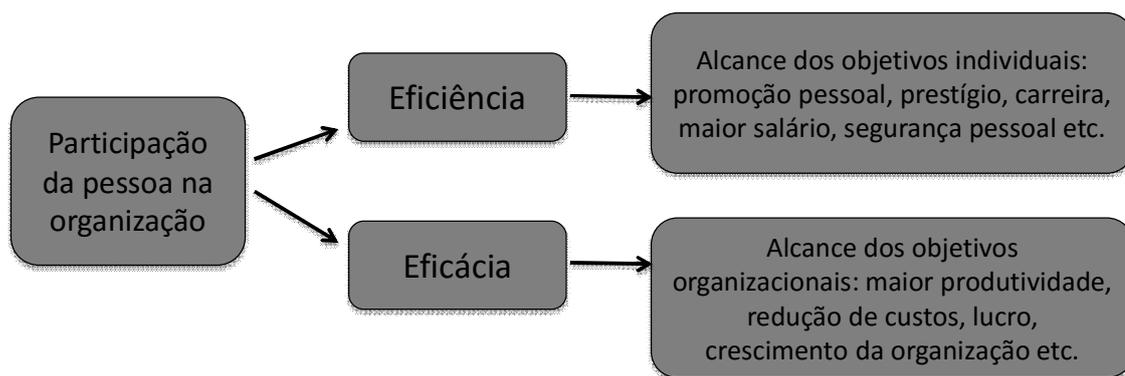


Figura 4 - Eficiência e Eficácia
Fonte: Barnard (1971)

Na prática, as expectativas das pessoas em relação à organização e as expectativas da organização em relação às pessoas podem ser sumarizadas de acordo com a Figura 5:

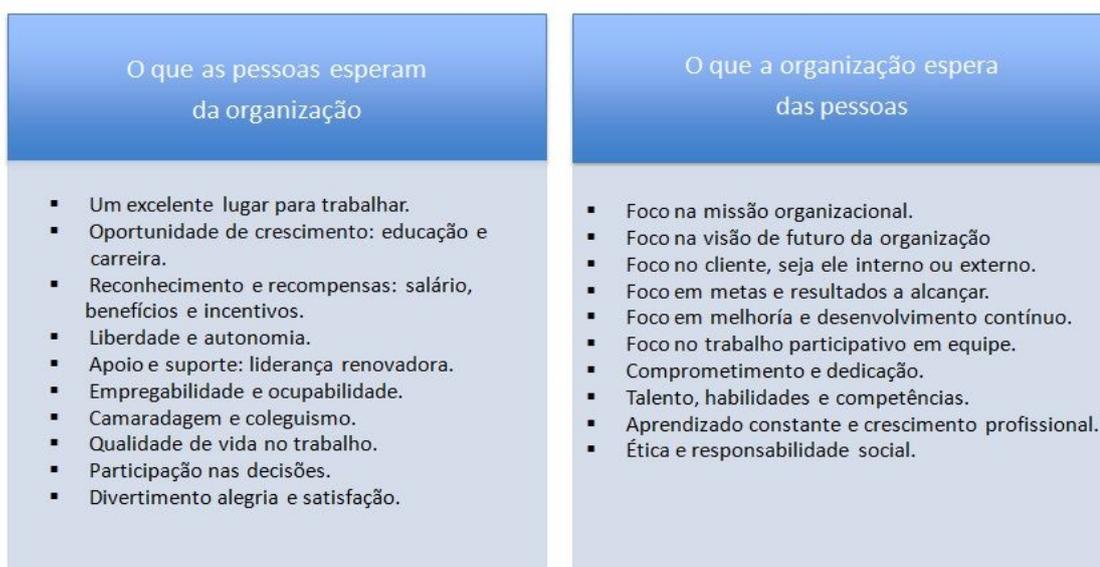


Figura 5 - Expectativas das pessoas e organizações.
Fonte: Chiavenato (2009)

Assim, o modo com as pessoas interagem numa organização - as atitudes predominantes, as preposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros - fazem parte da cultura da organização que, por sua vez, constitui o DNA da organização (Chiavenato, 2009).

De acordo com Sathe (1983), a força cultural baseia-se na extensão das crenças e dos valores partilhados que existem na organização. Quanto maior for o grau dessas crenças e valores, mais forte será a influência da cultura, uma vez que há mais premissas básicas que orientam o comportamento.

Segundo Luz (2003) é evidente o quanto a cultura influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma organização. Ela tem impacto no dia-a-dia da organização, afetando as decisões tomadas, as atribuições dos funcionários, as formas de recompensas e punição, o relacionamento com os parceiros comerciais, o mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como os funcionários se vestem e se comportam no ambiente de trabalho, o padrão arquitetónico, a propaganda, etc.. Logo, a cultura de uma empresa acaba por reforçar o comportamento dos seus membros, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado.

Nos seus estudos, Kotter e Heskett (1992) demonstram que as companhias que administram conscientemente os seus valores culturais obtêm melhores resultados do que as que não o fazem. Algumas empresas desenvolveram meios sistémicos de medir e administrar os impactos da cultura sobre o desempenho. A Figura 6 ilustra a diferença entre culturas construtivas e não construtivas:

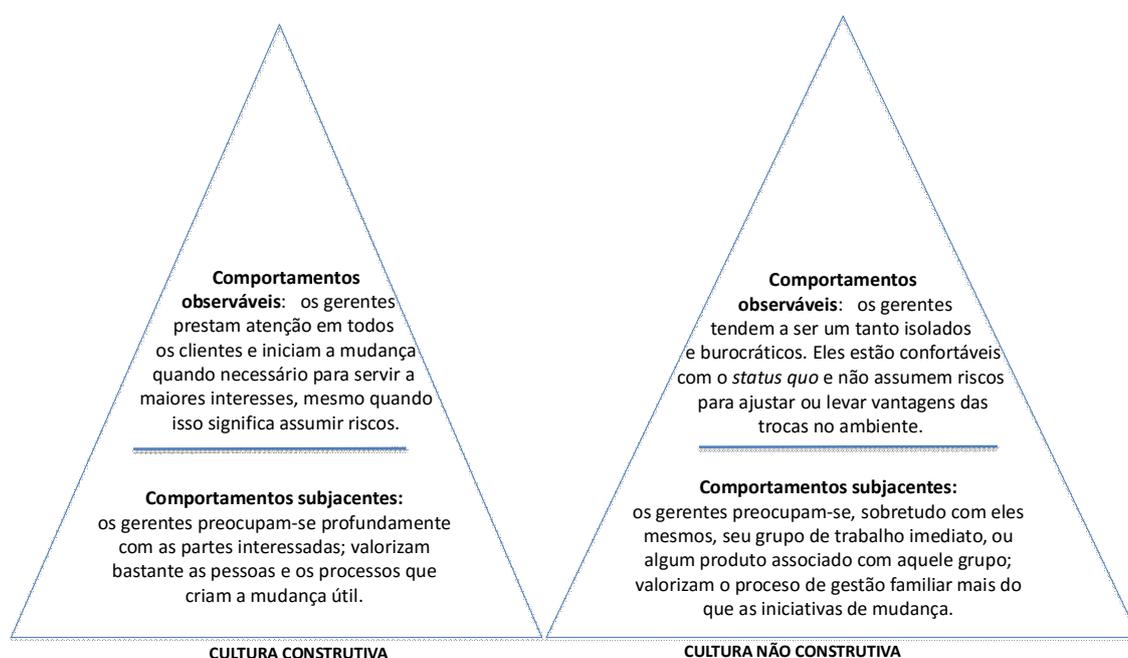


Figura 6 - Culturas Construtivas *versus* Culturas não Construtivas
Fonte: Kotter & Heskett (1992).

Grings e Correio (2012) destacam que a cultura vai influenciando o comportamento da organização, o que pode ser percebido no seu Clima; por isso, é importante que as organizações façam uso de ferramentas que estudem essa variação. Neste contexto, a pesquisa de Clima pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões. Por outras palavras, o gestor deve partir da premissa de que a cultura organizacional é um sistema de valores partilhados pelos integrantes de uma mesma organização, sendo isso o que os diferencia das demais. Assim, cada organização constrói a sua própria cultura baseada nos seus princípios e valores, que vão sendo transmitidos como identidade aos restantes empregados.

Autores como Schneider, Gunnarson e Jolly (1994), Shadur, Kienzle e Rodwell (1999) e Glission e James (2002) defendem que embora as expressões cultura organizacional e Clima organizacional sejam, por vezes, usadas como sinónimas, há diferenças importantes entre estes dois conceitos. O Clima organizacional é a medida do nível de concretização das expectativas das pessoas relativamente ao que é o trabalho numa organização.

Para Bowditch e Buono (2006), a cultura organizacional preocupa-se com a natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o Clima é um indicador de que essas crenças e expectativas estão ou não a ser cumpridas. É uma percepção sumária da atmosfera e do ambiente da organização e tem implicações para a satisfação organizacional e do trabalho, para o desempenho e para a integração de grupos.

Na ótica de McMurray (2003), enquanto o Clima é um conceito quantificável, a cultura é qualitativa e de natureza menos palpável. Por essa razão, o Clima é medido, frequentemente, através de questionários distribuídos entre as pessoas para que façam um perfil da base de dados da organização sobre várias dimensões (p.ex., apoio, cordialidade, relação com os pares, recompensas e relação entre desempenho e recompensas).

Assim, um fator importante e relacionado com o processo de mudança e as reações dos funcionários é a percepção de em que medida o Clima da organização é um processo que orienta para o desenvolvimento organizacional (Dam e Schyns, 2008).

Apesar de haver diferentes propostas de definição da expressão Clima Organizacional, todas têm em comum o facto de o caracterizarem como instável e de considerarem que é constantemente avaliado por cada indivíduo, à luz de fatores organizacionais e pessoais (Luz, 1996).

No que diz respeito aos aspetos comportamentais, a maior dificuldade está em conciliar as diferenças, as expectativas e em manter um bom Clima Organizacional, enquanto a empresa se vai

desenvolvendo. Isso implica a existência de uma cadeia de comandos que organiza a comunicação no âmbito da empresa (Candido, Gauthier e Hermenegildo, 1999).

Atualmente as empresas dispõem de diversos mecanismos para fazer esta mensuração. Nakata, Veloso, Fischer e Dutra (2009) afirmam que a função básica de um Diagnóstico de Clima Organizacional é a de compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados. Uma noção consentânea com a posição de Fischer (1996) que esclarece que essa auscultação tem como objetivo compreender e avaliar o estado em que se encontram as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação, mas, também, da motivação. Já para Ulrich (2000), as pesquisas são um dos veículos utilizados pela gestão de pessoas para auxiliar as empresas na execução e implementação das suas estratégias organizacionais, devendo ser entendida como estratégica desde o momento do seu planejamento até ao pôr em prática de planos de ações formulados a partir dos dados disponíveis. Logo, justifica-se o uso de diferentes instrumentos para diagnosticar o Clima Organizacional, uma vez que eles medem o relacionamento dos funcionários com a empresa, não só em relação a um ou outro aspecto, mas em todas as dimensões que envolvem esta complexa relação, ajudando a empresa a executar e implementar a sua estratégia da melhor forma possível.

Segundo Junqueira, Bispo e Calijuri (2007), as primeiras Pesquisas de Clima Organizacional foram realizadas na década de 60, tendo sido introduzidas no Brasil na década de 70. Têm como objetivo, de acordo com Gonzalez *et al.* (2011), permitir às organizações, a partir da realização de Pesquisas de Clima Organizacional, aperfeiçoarem as relações entre as pessoas no trabalho e prepararem projetos com base nas reivindicações dos próprios funcionários, fazendo com que se sintam, realmente, parte integrante do negócio a que estão ligados. Para Keller e Aguiar (2004), a Pesquisa de Clima Organizacional deve abordar o entendimento da missão, as crenças e valores, a chefia e liderança, as relações interpessoais, os salários e os benefícios. A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz das organizações. A Pesquisa de Clima procura fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, isto é, as suas expectativas e integração, num determinado contexto, envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo.

Nos seus estudos, Deani (2006) sugere que a Gestão do Clima seja feita a partir de um ciclo composto por seis etapas:

1. Investigação: definição do instrumento a utilizar e realização da pesquisa junto dos membros da organização;

2. Diagnóstico: tabulação dos dados recolhidos com identificação dos focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;
3. Intervenção: elaboração de planos de ação com o objetivo de melhorar os aspectos desfavoráveis e manter os pontos positivos diagnosticados;
4. Comunicação: divulgação, a todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações a ser implementadas para melhorar a qualidade do Clima;
5. Implementação: concretização do plano de ações no ambiente organizacional;
6. Monitoramento: acompanhamento e (re) avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

As etapas do processo de Gestão do Clima estão representadas esquematicamente na Figura 7:

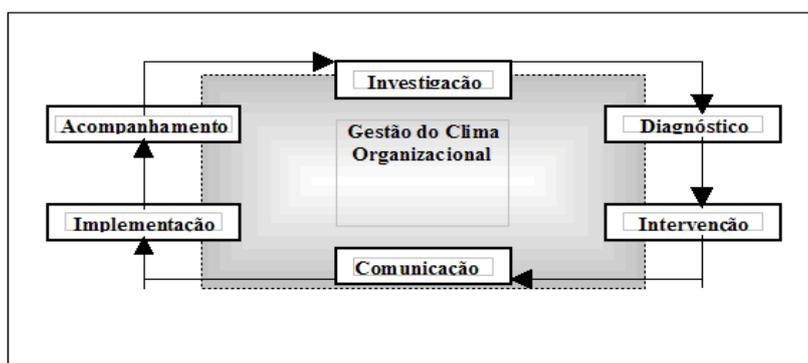


Figura 7 - Etapas do Processo de Gestão do Clima Organizacional
Fonte: Bedani (2006).

Ainda segundo Bedani (2006), ao utilizar o processo de Gestão do Clima de maneira cíclica, a gestão tem a grande vantagem de poder utilizar esta ferramenta como um instrumento de melhoria contínua, transformando as ações de pontuais para parte integrante do processo de gestão e do planejamento estratégico das empresas.

O Diagnóstico do Clima Organizacional deve ser desenvolvido para proceder ao contínuo ajustamento da relação indivíduo–organização. No entanto, apesar da sua óbvia utilidade para um melhor entendimento da dinâmica da relação indivíduo–organização, os estudos de Clima Organizacional têm sido, muitas vezes, negligenciados como instrumentos de gestão estratégica nas instituições de pesquisa e desenvolvimento (Santos, 1983).

As tendências apontam para que futuros conceitos e mesmo pesquisas sobre o Clima Organizacional estejam, cada vez mais, voltados para as percepções, sentimentos e opiniões das pessoas e dos grupos humanos que fazem parte do mundo corporativo, em virtude da valorização

dos membros das organizações como seres humanos dignos da sua condição humana e biopsicossocial (Keller e Aguiar, 2004).

2.3 Organizações e aprendizagem

De acordo com Mcfillen *et al.* (2013), para que um processo de diagnóstico organizacional seja eficaz, deve ser suportado por quatro esferas de conhecimento: sintomas, sistemas, padrões, e soluções. Assim como os profissionais médicos devem conhecer os sintomas dos paciente, entender o funcionamento e interdependências dos sistemas humanos, conhecer os padrões estabelecidos que definem o que significa ser saudável e possuir conhecimento de uma ampla variedade de soluções médicas, também os gestores devem estar de posse de um conjunto de informações para elaborar um diagnóstico organizacional.

Na longa tradição de gestão do ocidente, a organização tem sido vista como uma máquina que seleciona e processa a informação para resolver problemas e adaptar-se ao ambiente, com base num dado objetivo a atingir. Porém, esta visão passiva e estática da organização afigura-se incapaz de apreender o processo dinâmico de criação de conhecimento. A organização deve estar orientada para a criação e definição de problemas, visto que desenvolve e aplica novo conhecimento na sua solução (Levinthal e Myatt, 1994; March, 1991).

Um espaço de aprendizagem é um espaço de interações entre indivíduos, entre estes e o seu meio ambiente, e entre indivíduos e informação (Shani e Docherty, 2003). O conceito de aprendizagem organizacional é muito evasivo, devido à variedade de perspectivas em análise na literatura académica. São inúmeras as tentativas de definir a aprendizagem organizacional e os seus vários aspetos. Senge (2009, p. 23) define-a como "um teste contínuo de experiência e sua transformação em conhecimento acessível a toda organização e relevante para a sua missão", enquanto Huber (1991) tem dela uma conceção que configura a combinação da aquisição, distribuição e interpretação da informação com a memória organizacional.

Argyris e Schon (1996) foram ainda menos restritivos na sua definição, ao afirmarem que a aprendizagem organizacional emerge quando as organizações adquirem informação (conhecimento, compreensão, know-how, técnicas e procedimentos) de qualquer tipo, por qualquer meio.

Uma organização de aprendizagem é a que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e se transforma continuamente (Pedler *et al.*, 1991) Deste modo, um projeto de Pesquisa-Ação contribui para a aprendizagem da organização, pois o gestor investigador envolve-

se nos processos e envolve os indivíduos e equipes, o grupo interdepartamental e toda a organização nos processos de aprendizagem e mudança. Identificar os desafios dá aos investigadores a oportunidade de fazerem uma aprendizagem pessoal e organizacional e de contribuírem para o conhecimento (Coghlan, 2001).

A gestão do conhecimento impõe o conceito de organização de aprendizagem. As cinco disciplinas representam abordagens (teorias e métodos) para desenvolver as três capacidades centrais de aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de “aprender” e de ampliar continuamente a sua capacidade de realizar as suas mais altas aspirações - domínio pessoal; modelos mentais e visão partilhada; aprendizagem em equipa e pensamento sistémico – como se pode ver na Figura 8. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nunca se chega a um lugar; passa-se a vida aperfeiçoando disciplinas. Nunca se pode dizer que se é uma organização que aprende; quanto mais se aprende, maior consciência se tem da própria ignorância. Logo, uma empresa não pode ser excelente; está sempre na situação de praticar as disciplinas de aprendizagem, de se tornar melhor ou pior (Senge, 2009).



Figura 8 - As 5 disciplinas da organização da aprendizagem, de acordo com Senge (2009).

Ainda que Senge queira apresentar a organização de aprendizagem como um modelo inovador de contínua mudança e transformação, isso requer não apenas a análise de um sistema

que funcione de forma autónoma, mas, também, as intervenções de mudança por parte da liderança (Caldwell, 2012).

De acordo com Phillips (1999), na verdade, a organização de aprendizagem é um sistema complexo baseado numa cultura focada na melhoria contínua do capital humano. As relações entre indivíduos e organizações, dentro desse sistema, têm impacto direto sobre o como e o que a organização aprende. O segredo é transformar a organização numa infraestrutura que promova um ambiente focado na aprendizagem contínua e na mudança. A Figura 9 apresenta a contextualização desse sistema no ambiente organizacional, de acordo com Chiavenato (2010).

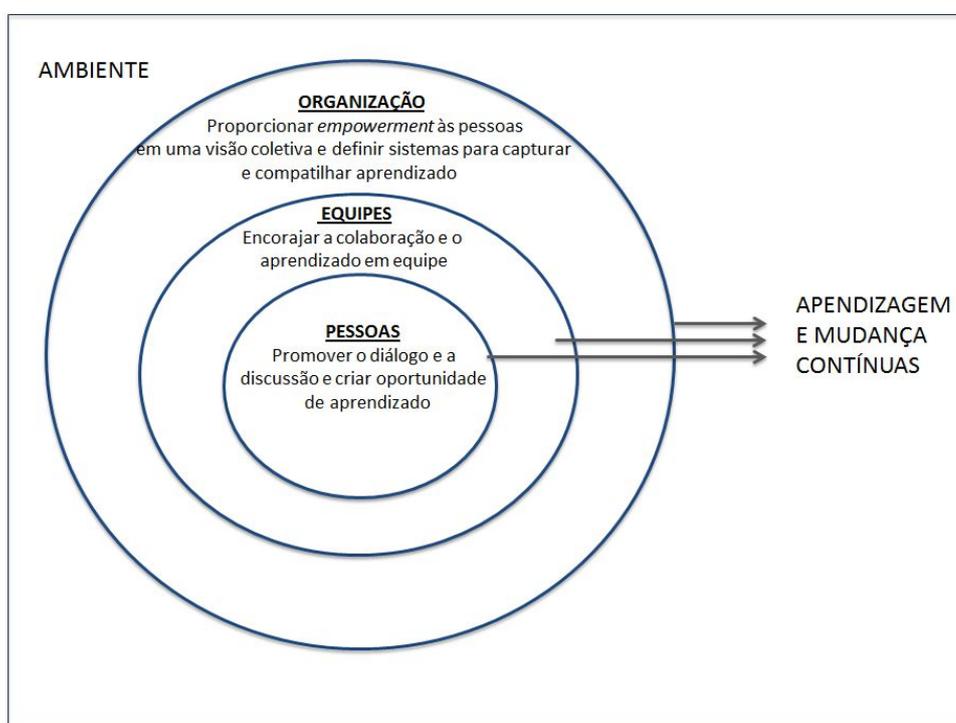


Figura 9 - Modelo de organização de aprendizagem
Fonte: Chiavenato (2009b).

Nils-Gorän *et al.* (2001) definem da seguinte forma as bases para a criação de uma organização de aprendizagem:

1. Monitorar estreitamente o que está a acontecer no ambiente, através de contactos dos funcionários com clientes, novas tecnologias, fornecedores, acionistas e futuros candidatos a empregos. Utilizar uma ampla rede de relacionamentos da organização com o ambiente como um meio de continuamente procurar informação e conhecimento.

2. Desenvolver e oferecer meios e recursos para que os recipientes dessa informação possam relacioná-la com o que as outras pessoas estão a observar e analisá-la de acordo com o

conhecimento prévio da organização. Criar condições para que toda a informação e conhecimento sejam úteis para o trabalho das pessoas e possam ser transformados em ações eficazes com resultados concretos.

3. Reunir, documentar e organizar as informações e análises, a fim de torná-las acessíveis a todas as pessoas da organização para subsequente utilização. Disponibilizar toda a informação e conhecimento através de meios adequados para a localização e utilização intensiva, em todos os níveis da organização.

4. Aumentar gradualmente o nível de aprendizagem da organização e medir continuamente o índice de aprendizagem, a fim de assegurar que se tratou, efectivamente, de ganhos. Fazer com que o conhecimento seja continuamente incorporado, através da aprendizagem do comportamento das pessoas, e avaliar o seu grau de consecução, no sentido de aumentar o volume e intensidade do fenómeno.

Rosenthal e Masarech (2003) postulam que a cultura pode desempenhar um importante papel na criação de um Clima Organizacional que possibilite uma aprendizagem e respostas inovadoras aos desafios, ameaças competitivas ou novas oportunidades. Uma cultura forte que encoraja adaptação e mudanças melhora o desempenho organizacional por energizar e motivar os empregados, unificando pessoas em torno de metas partilhadas e de uma missão mais elevada, moldando e guiando o comportamento dos empregados no sentido de que as ações de todos sejam alinhadas com as prioridades estratégicas. Assim, criar e influenciar uma cultura construtiva são dos trabalhos mais importantes dos gerentes.

A literatura em aprendizagem organizacional é claramente influenciada pela melhoria contínua (Scarborough, Swan e Preston, 1999). Na opinião de Wang e Ahmed (2002), uma organização de aprendizagem deve, consciente e intencionalmente, dedicar-se à facilitação da aprendizagem individual de forma a continuamente transformar toda a organização e o seu contexto, constituindo a adoção da gestão da qualidade total (GQT) um marco dentro de uma organização de aprendizagem.

Existe uma ligação filosófica clara entre a resolução sistemática de problemas de uma organização de aprendizagem e o GQT (Garvin, 1993). Se o GQT for praticado como uma filosofia e um conjunto de técnicas de aprendizagem (ciclo planear, fazer, avaliar, agir, do inglês Plan, Do, Check, Act - PDCA), pode ser um veículo para a aprendizagem organizacional. Machado (2006) defende que o conhecimento se constrói com base em quatro elementos: teoria do conhecimento, psicologia, estatística e métodos e sistemas de pensamento. Esses elementos são interativos e cada um passa por um ciclo PDCA.

De acordo com Garvin (1993), as organizações de aprendizagem podem ser vistas como entidades aptas a criar, adquirir e transferir conhecimento e depois modificar comportamentos para refletir sobre um novo conhecimento e novos *insights*. A mudança é integrada e ocorre de acordo com a forma como o trabalho é empreendido. O autor assinala que os processos de aprendizagem podem ser mobilizados em torno de cinco grandes atividades: resolução sistemática dos problemas; experimentação de novos enfoques; aprendizagem com a própria experiência e com a história passada; aprendizagem com a experiência e melhores práticas dos outros; e transferência rápida e eficiente do conhecimento para toda a organização.

2.3.1 Ciclo PDCA

Segundo Pearson (1999), para que seja estabelecido um elo entre o processo de aprendizagem e a organização, muitas entidades estão a implementar programas com designações várias, como gestão do capital intelectual, gestão da inteligência organizacional, ou gestão do conhecimento, entre outros. Entre esses programas, contam-se as ações locais avaliadas por meio do ciclo PDCA de Deming e Shewhart, em que os problemas são reconhecidos e resolvidos através de uma visão sistémica.

O Ciclo PDCA, um dos mais conhecidos e utilizados dispositivos da administração da qualidade, pode ser utilizado como um método para estruturar projetos de melhoria. É uma metodologia que auxilia no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, de grande utilidade para a solução de problemas. Mostra-se eficaz em termos do aperfeiçoamento, pois conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (Quinquilo, 2002).

Carter (1996) caracteriza-o como um método que tem como função garantir a melhoria do processo a partir de um ciclo de avaliação composto por planeamento, execução de mudanças, verificação e ações corretivas, criando um procedimento que possibilita uma contínua avaliação e amodificação dos processos de trabalho.

De acordo com Pacheco et al. (2008), o método PDCA tem como objetivo exercer o controlo dos processos, podendo ser usado de forma contínua para a gestão de uma organização, através do estabelecimento de uma diretriz e controle (planeamento da qualidade), do monitoramento do nível de controlo a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, salvaguardando as necessidades do público-alvo. Também conhecido como “Ciclo de Shewart” e “Ciclo Deming”, a metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart, na década de 30 do século passado, através de estudos estatísticos com diversas variáveis relativas aos processos

industriais. A partir da década de 50, foi aperfeiçoada e divulgada por Willian E. Deming quando este se tornou uma importante figura no processo de reestruturação económica do Japão, após a Segunda Guerra Mundial, devido ao seu contributo para a administração da qualidade (Maximiano, 2008).

Andrade (2003) chama a atenção para o facto de a fase do planeamento ser considerada, por muitos, a fase mais importante, pois além de dar início ao processo, garante a eficácia futura de todo o ciclo que dela depende, no decorrer do processo, em termos do fornecimento de dados e informações.

Já para Srivannaboon (2009), a fase de planeamento deve conter, de maneira explícita, a estratégia e o caminho a ser seguido ao longo de todo o ciclo. Para isso devem ser levados em consideração os objetivos e metas do projeto, que deverão estar associados às vantagens competitivas da empresa no processo a ser revisto. Isto faz com que a equipe responsável pela sua implementação saiba como agir posteriormente, em caso de problemas graves, e/ou na eventualidade de ter de tomar decisões relativamente a eventuais conflitos de escolha.

Uma vez elaborado o planeamento no final da etapa anterior, a fase de execução tem como objetivo colocá-lo em prática, levando-se em consideração a filosofia da organização. Já a etapa de implantação do plano é caracterizada pela aplicação prática do plano de ação, sendo as restantes fases do ciclo dirigidas por esta etapa. Tão importante como executar o plano é garantir verificações periódicas de controlo que servirão de *input* a possíveis revisões do processo, durante e após a sua execução (Andrade, 2003). Gift e Kinney (1999) consideram que essas verificações e toda a documentação são muito importantes, pois servem como instrumento para minorar e corrigir possíveis surpresas ou circunstâncias imprevistas que surjam no decorrer do processo de implementação do plano de ação, como falhas ou deficiências no planeamento e na implementação, ou mudanças no seio da organização suscetíveis de afetar o processo em curso; além disso, podem servir de base à etapa de verificação.

A fase da verificação, monitora e mede os processos e produtos e relata os resultados. Deve-se verificar se o que foi executado obedece ao plano inicial e identificar os desvios. A verificação deve ser contínua, quer através da observação, quer da monitorização dos índices de qualidade e produtividade. As auditorias internas também podem ser utilizadas como forma de verificação (Ciribeli, Pires e Dias, 2011).

A última fase do ciclo é agir de forma corretiva, ou seja, pôr em curso a fase de execução de ações com o intuito de evitar que os problemas identificados na etapa anterior se repitam em futuras aplicações do processo estudado. Esta etapa é caracterizada pela padronização das ações

executadas, cuja eficácia foi verificada na etapa anterior, objetivando a melhoria contínua (Andrade, 2003).

Quanto aos objetivos a serem atingidos com as ações corretivas, Mariani *et al.* (2005) identificaram, a partir dos resultados alcançados, dois caminhos possíveis: se a verificação mostrar que não se atingiu os resultados propostos, deve-se partir para o estudo de ações corretivas, retomando, em seguida, o método P.D.C.A.; porém, se os resultados propostos tiverem sido atingidos, deve-se padronizar o processo, assegurando, deste modo, a sua continuidade.

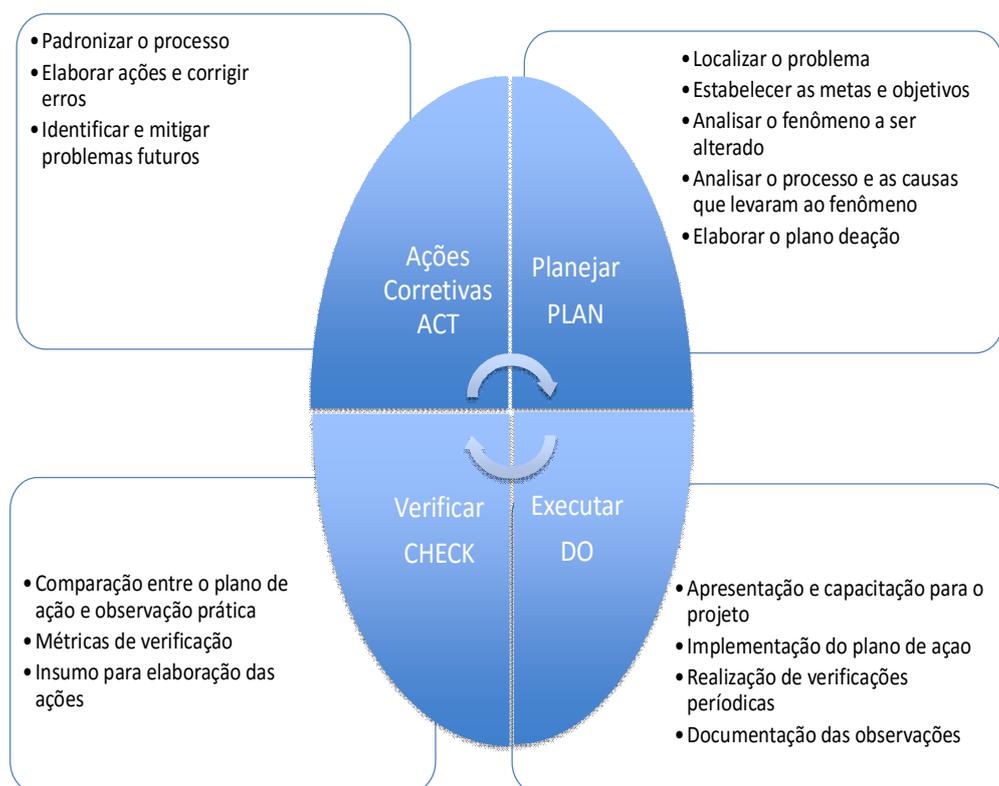


Figura 10 - O Ciclo PDCA e as principais atividades de cada etapa
Fonte: Andrade (2003).

Neste contexto, Pacheco *et al.* (2008) creem que o PDCA é um método que privilegia a socialização (partilha), explicitação (exteriorização), interiorização (incorporação) e combinação (mentalização) do conhecimento.

2.4 Modelo de investigação

Considerando a revisão da literatura e os objetivos da investigação enunciados, propõe-se o seguinte modelo conceptual de investigação (Fig. 11):



Figura 11 - Modelo conceptual de investigação

O modelo conceptual proposto foi elaborado com objetivo de caracterizar os conceitos e as teorias analisadas neste estudo, bem como a sua interdependência, e de associá-los a uma prática de gestão, através de um estudo de caso numa organização que, de maneira empírica, utilizou a aplicação de uma ferramenta sem qualquer fundamentação académica. Assim, o modelo estabelecido associou a teoria com a prática através deste estudo, pretende-se comprovar, com base nos resultados, a forte relação do diagnóstico e atestar o seu desempenho no desenvolvimento organizacional.

CAPÍTULO 3 – DADOS DA METODOLOGIA DE ANÁLISE

Este estudo pretende ser uma abordagem exploratória descritiva, realizado junto dos funcionários da Companhia Energética do Maranhão – CEMAR. Para tal, recorreu-se ao método quantitativo e qualitativo de análise, com o objetivo de investigar a influência da aplicação de um diagnóstico, do tipo Pesquisa-Ação, como ferramenta impulsionadora dos resultados obtidos nas Pesquisas de Clima da organização.

A Pesquisa-Ação refere-se a um ciclo de investigação de problemas, com base em dados, que reproduz o processo de investigação científica. Este tipo de abordagem envolve uma interação que se desdobra continuamente entre diagnóstico, solução, resultados, novo diagnóstico e novas soluções para problemas organizacionais (French, 1969).

A Figura 12 ilustra o Modelo de Pesquisa-Ação para o desenvolvimento organizacional.

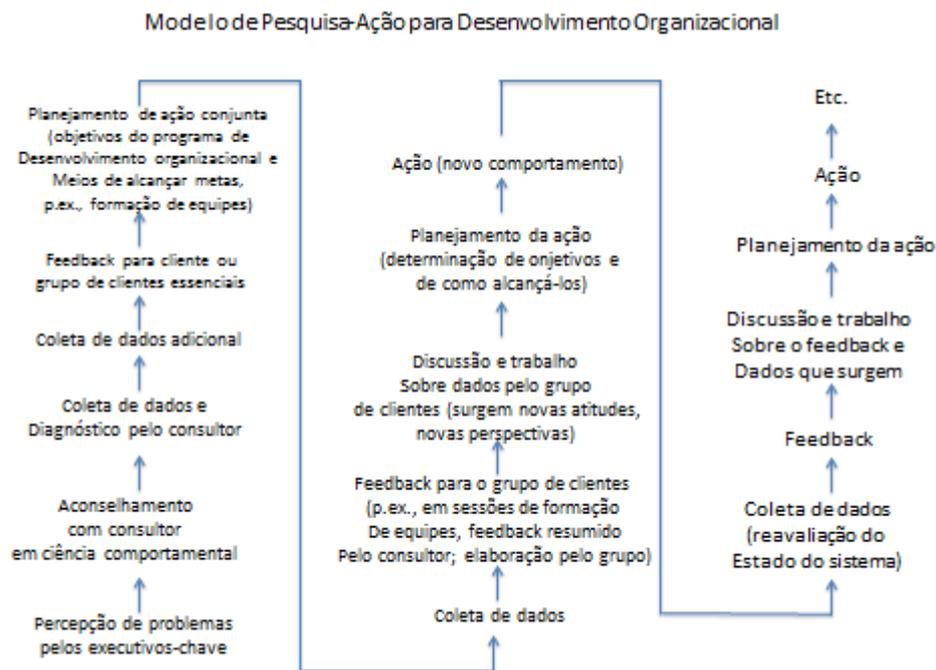


Figura 12 - Modelo de Pesquisa-Ação para o Desenvolvimento Organizacional

Fonte: French (1969).

3.1 Tipo de investigação

Quanto à tipologia, o estudo caracteriza-se pela pesquisa exploratória descritiva. De acordo com Yin (2001), os estudos exploratórios têm por objetivo conhecer um dado fenómeno ou uma determinada situação, com o intuito de compreendê-los e, desta forma, formular o problema com maior rigor.

É, além disso, de natureza descritiva, na medida em que se propõe expor as características de determinado fenômeno (Vergara, 1997).

A metodologia do estudo de caso foi a escolhida em virtude da necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa, dada a complexidade das situações que se verificam no âmbito da gestão, recorrendo-se, cada vez com maior frequência, à realização deste tipo de estudos (Barañano, 2008).

Não há observação ou experimentação que não assente em hipóteses. Quando não são explícitas, são implícitas ou, inconscientes (Quivy e Campenhoudt, 2008) Este estudo tem, pois, como objetivo, contribuir para a aplicação prática e a aprendizagem do processo de diagnóstico (Pesquisa-Ação) como ferramenta, dentro do processo de desenvolvimento organizacional.

A Figura 13 ilustra a metodologia de investigação, esquematizando, resumidamente, a metodologia que utilizada na dissertação, para facilitar o entendimento e consecução dos objetivos.

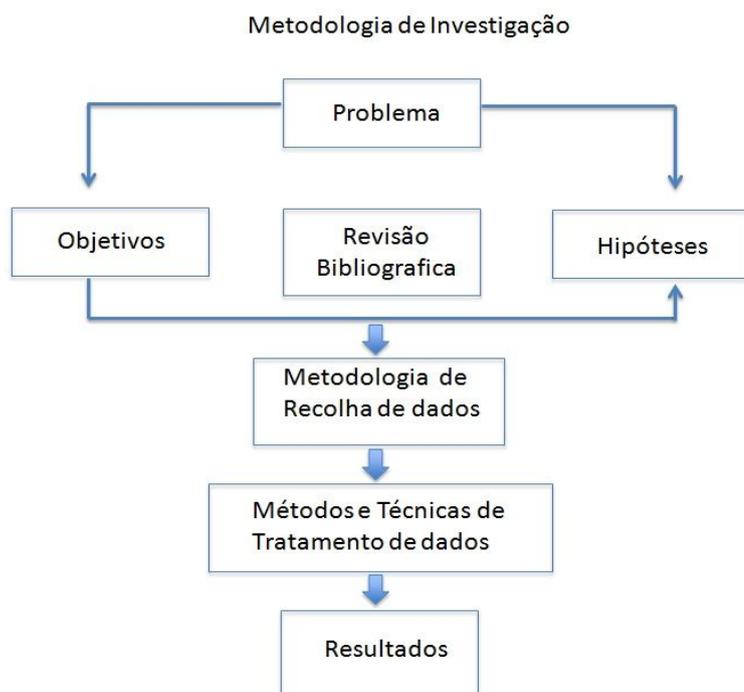


Figura 13 - Metodologia de investigação

Após a revisão bibliográfica ficamos com uma visão mais definida do problema em estudo. Neste sentido a construção metodológica foi desenvolvida para responder às questões sobre a influência da aplicação do diagnóstico na organização e assim validar nossa hipótese.

3.2 Objetivos e hipóteses

O principal objetivo do estudo é o de validar cientificamente a ferramenta do Diagnóstico, demonstrando que é suficientemente forte para alavancar resultados em projetos de desenvolvimento organizacional. E, ao mesmo tempo, comprovar a hipótese de que o Diagnóstico influenciou fortemente os resultados alcançados nas Pesquisas Externas de Clima, realizados por Institutos externos, na organização estudada.

Para testar a hipótese, correlacionou-se, em primeiro lugar, as questões (perguntas) aplicadas durante a intervenção do Diagnóstico, realizado pela área de Recursos Humanos da empresa, com as questões (perguntas) aplicadas no modelo das Pesquisas Externas de Clima, levadas a cabo pelos institutos GPTW e VSA, e classificadas pelas categorias: satisfação e motivação, liderança, identidade, aprendizagem e desenvolvimento.

Quadro 1 - Correlação das perguntas entre Questões do Diagnóstico (RH da empresa) e Pesquisas de Clima (Institutos GPTW e FIA).

Questões do Diagnóstico		Questões Relacionadas		
		QPTW	VSA	Categoria VS
1	As informações sobre a CEMAR são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade	Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	As informações sobre a CEMAR são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade	Satisfação e Motivação
10	Minha equipe de trabalho considera o gestor um líder de respeito e credibilidade	Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios	Minha equipe de trabalho considera o gestor um líder de respeito e credibilidade	Liderança
11	Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento na CEMAR	A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento na CEMAR	Aprendizado e Desenvolvimento
15	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	Identidade

Após a correlação, foi identificado o seguinte cenário:

Quadro 2 - Questões Correlacionadas: Diagnósticos /Pesquisas

Categorias	Questões Diagnósticas	Correlacionadas		Correlacionadas	
		DIAGNÓSTICO - VSA e GPTW		DIAGNÓSTICO - VSA	
		"Que Pena"	"Que Bom"	"Que Pena"	"Que Bom"
Satisfação e Motivação	27	12	4	7	4
Liderança	14	10	1	0	3
Aprendizado e Desenvolvimento	14	2	0	7	5
Identidade	10	2	2	3	3
Totais	65	26	7	17	15
		Foco do diagnóstico		Foco do diagnóstico	

Fonte: Elaborado pela autora

Das 65 perguntas trabalhadas no Diagnóstico realizado pela área de Recursos Humanos da empresa, em 2011, 2012 e 2013, foi possível correlacionar 26 perguntas distribuídas e representadas em todas as categorias das Pesquisas de Clima realizadas pelos institutos externos (GPTW e VSA) e 17 perguntas (somente da VSA). Separamos as perguntas diagnosticadas pelos funcionários no método “Que bom” e “Que Pena”, tendo o Diagnóstico tratado das questões apontadas pelos funcionários como “Que Pena”. Com base no resultado dessa correlação, foi testada a hipótese de que o Diagnóstico conduzido pelos Recursos Humanos exerceu uma forte influência nos resultados de Clima alcançados nas duas pesquisas realizadas pelos institutos GPTW e VSA.

3.3 Dados e suas fontes

3.3.1 Caracterização da organização

Segundo Chambel e Currel (2008), o estudo de caso é o modo mais comum de realizar uma investigação qualitativa, sendo bastante utilizado na investigação na área das Ciências Sociais.

Para Yin (2001), é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o como e o porquê de um dado fenômeno, encontrar interações entre fatores relevantes que são próprios de uma determinada entidade, ou quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno que se apresenta de forma global e profunda; por outras palavras, o estudo de caso é especialmente indicado quando se procura compreender, explorar ou mesmo descrever acontecimentos e contextos complexos. É, também, adequado ao estudo de acontecimentos em curso, que, para serem compreendidos, necessitam de ser inseridos num contexto de vida real, e relativamente aos quais os comportamentos relevantes dos seus participantes não podem ser manipulados pelo investigador.

O objeto de estudo desta dissertação foi a Companhia Energética do Maranhão – CEMAR, criada em 1959 para distribuir energia elétrica em todo o estado do Maranhão. Esta empresa foi incluída no Programa Nacional de Desestatização do Governo Brasileiro (PND) e privatizada em 15 de junho de 2000, tendo sido adquirida pela PPL Global LLC, através Equatorial Energia S.A., antes denominada Brisk Participações S.A.. A Equatorial Energia S.A. foi constituída em 16 de junho de 1999 pela PPL Global com o objetivo de participar do leilão de privatização da CEMAR.

Entre outubro de 2002 e abril de 2004, a GP Investimentos negociou com os principais credores da CEMAR, incluindo a Eletrobrás e a Eletronorte, o plano de reestruturação da Companhia, que incluía a capitalização e a renegociação das suas dívidas. Esse plano de reestruturação foi aprovado pela ANEEL, em 2 de fevereiro de 2004, e implementado a partir de 30 de abril de 2004, quando a GP Investimentos adquiriu o controle da Equatorial.

Como parte do processo de reestruturação financeira, foi aumentado o capital social da CEMAR em aproximadamente R\$ 155 milhões, sendo R\$ 55 milhões provenientes da Eletrobrás, o que lhe garantiu 33,6% do capital total da CEMAR, e R\$ 100 milhões pda GP Investimentos, por intermédio da Equatorial, que ficou detentora de 65,1% do capital total da Companhia.

Em novembro de 2007, a Equatorial apresentou ao mercado um plano de reestruturação que contemplava a transação entre a GP Investimentos e o PCP *Latin America Power Fund*, definindo a transferência da totalidade das ações detidas pela GP Investimentos na Equatorial Energia Holdings, LLC – sociedade que controla indiretamente a Equatorial – para o PCP *Latin America Power Fund*. A transferência foi aprovada pela ANEEL, em 18 de dezembro de 2007, e concluída em 21 de dezembro do mesmo ano.

A CEMAR tem como atividade principal a distribuição de energia elétrica na sua área de concessão, delimitada no estado do Maranhão. A distribuição de energia elétrica abrange os 217 municípios e 3.500 povoados do estado do Maranhão. A CEMAR possui mais de 2,3 milhões de clientes, servindo uma população estimada em 6,5 milhões de habitantes, o equivalente a 3,4% da população brasileira. Aproximadamente 88% dos clientes são residenciais, 49% dos quais classificados como de baixos rendimentos.

A força de trabalho da CEMAR é constituída por trabalhadores próprios, denominados Colaboradores, num total de 1182 colaboradores.

O percurso da empresa evidencia as várias mudanças e transformações por que passou, tornando óbvia a necessidade da direção reconfigurar a sua estratégia, incorporando instrumentos capazes de fortalecer o desenvolvimento organizacional.

3.3.2 Amostra

Para Silva e Menezes (2005), a população ou universo da pesquisa é a “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, sendo a amostra “parte da população ou do universo selecionado de acordo com uma regra ou plano”.

O universo da pesquisa foi constituído pelos funcionários, homens e mulheres de todas as faixas etárias, que trabalham na Companhia Energética do Maranhão – CEMAR, referente aos exercícios de 2011, 2012 e 2013. Neste estudo, foi utilizado o cruzamento de duas amostras para contextualizar a correlação entre o Diagnóstico aplicado e as pesquisas externas realizadas e os seus resultados.

Para o Diagnóstico, a amostra correspondeu aos funcionários da CEMAR, que foram convidados pela direção da empresa a participar das reuniões de Diagnóstico, tendo sido contabilizada, em média, uma participação anual na ordem dos 85%, o que corresponde a 981 funcionários.

No que diz respeito às pesquisas de Clima, a participação seguiu as regras de cada instituto:

- O Instituto GPTW convida, anualmente, por sorteio, uma relação de 1000 funcionários e a CEMAR contabiliza, em média, a participação de 85%, correspondendo a 850 funcionários.

- A pesquisa Você S/A da FIA convida, anualmente, por sorteio, uma relação de 400 funcionários e a CEMAR contabiliza uma média de 87%, equivalente a 348 funcionários.

A Tabela 1 apresenta a participação dos funcionários.

Tabela 1 - Participação dos funcionários no Diagnóstico e nas Pesquisas de Clima - GPTW e VSA.

Ação	Responsável	Realização	Período	Universo	Participantes	
Diagnóstico	RH empresa	2011, 2012 e 2013	jan -set	1154	85%	981
Pesquisa de Clima	Instituto GPTW		fev	1000	85%	850
Pesquisa de Clima	Instituto FIA/VSA		abr	400	87%	348

A participação dos funcionários convidados demonstra a grande capacidade de mobilização da CEMAR. Este envolvimento pode refletir o nível de interesse dos empregados pelos projetos da empresa. Cada participante, além de expressar o seu grau de concordância com as proposições dos formulários, preenche ainda algumas questões de caracterização, o que permite uma análise do perfil dos funcionários participantes válidos, tanto para o Diagnóstico, como para as Pesquisas Externas.

Os dados recolhidos na amostra da pesquisa externa do Instituto Você S/A-FIA de 2013 serviram de base à quantificação e qualificação do perfil dos profissionais participantes no estudo. Assim, o público é predominantemente constituído por homens (71%) (Tabela 2):

Tabela 2: Distribuição dos colaboradores colaboradores segundo o género

Total de Empregados	Números	%
Mulheres	331	29%
Homens	823	71%

No que diz respeito à análise da idade da amostra por faixas, percebe-se que predominam os funcionários com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos (45%), sendo a média de idades de 34,6 anos (Tabela 3).

Tabela 3: Média de idades e faixa etária dos participantes do estudo

Média de Idades	34,6	
Faixa Etária	Resp.	%
Até 24 anos	27	8%
De 25 a 29 anos	84	24%
De 30 a 39 anos	153	45%
De 40 a 49 anos	46	13%
Mais de 50 anos	36	10%
Idade não fornecida	1	0%

Os participantes trabalham, em média, há 9,4 anos na empresa.

Tabela 4: Média de tempo de trabalho na empresa

Tempo de casa (anos)	média	9,4
Faixa de tempo de casa	Resp	%
Até 2 anos completos	35	10%
De 2 a 6 anos incompletos	97	28%
De 6 a 10 anos incompletos	126	36%
De 10 a 20 anos incompletos	30	9%
20 anos ou mais	58	17%
NS/NR	1	0%

A Figura 14 mostra que, nos últimos dez anos, a empresa se reestruturou e manteve níveis de contratação relativamente constantes, o que certamente promoveu a renovação quase total da organização.

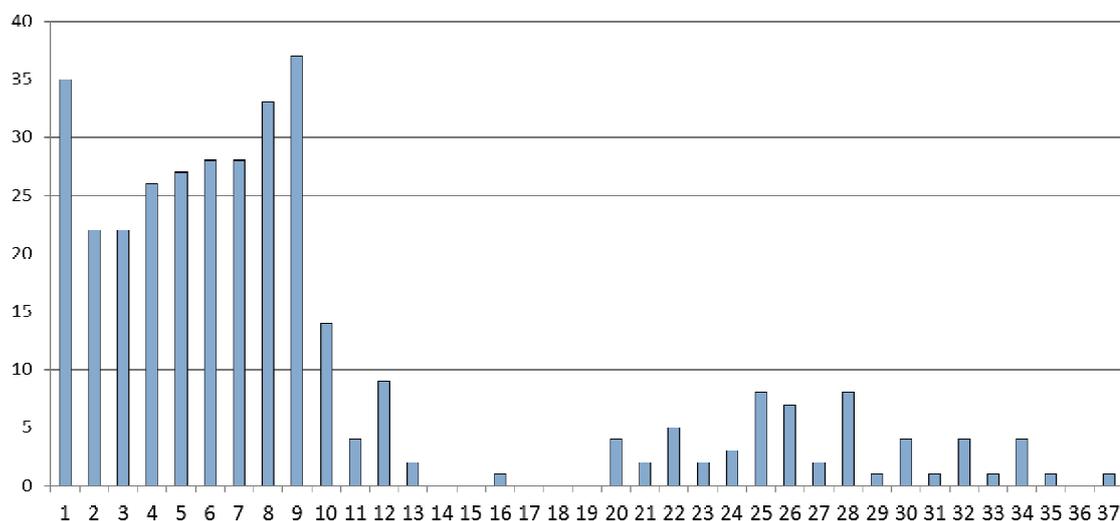


Figura 14 - Frequência de participantes *versus* Idade (anos)

Quanto ao item de caracterização “Raça / Cor da Pele”, a CEMAR registra algumas diferenças. Na empresa, 40% dos participantes consideram-se pardos ou mulatos, o que faz com que, relativamente a este aspeto, a empresa esteja mais equiparada ao padrão racial brasileiro (Tabela 5).

Tabela 5: Distribuição dos colaboradores segundo a Raça / Cor de pele

Raça / Cor da pele	Resp.	%
Branco	134	39%
Pardo / Mulato	139	40%
Amarelo	27	8%
Negro	40	12%
Índio	1	0%
NS/NR	6	2%

As pessoas com deficiência representam 3% do total de participantes da CEMAR.

Tabela 6: Número de pessoas com deficiência na empresa

Pessoa com deficiência	Resp.	%
Não	334	96%
Sim	9	3%
Duvida	4	1%
NS/NR	0	0%

35% dos colaboradores não têm filhos, como se pode ver pela Tabela 6. Dados desta natureza devem balizar, por exemplo, o desenvolvimento de políticas e práticas de concessão de benefícios.

Tabela 7: Distribuição dos colaboradores segundo o número de filhos

Número de Filhos	Resp.	%
Nenhum	122	35%
1 filho	101	29%
2 filhos	69	20%
3 filhos	33	10%
4 filhos	15	4%
5 filhos	4	1%
NS/NR	3	1%

Relativamente ao nível de instrução dos funcionários da CEMAR, é de destacar a percentagem (24%) de participantes que têm uma Pós-Graduação.

Tabela 8: Distribuição dos colaboradores segundo o nível de instrução

Nível de instrução	Resp.	%
Ensino fundamental ou menos (1º grau)	1	0%
Ensino médio (2º grau)	105	30%
Superior Incompleto	72	21%
Superior Completo	86	25%
Pós-Graduação	82	24%
NS/NR	1	0%

O grupo mais representativo de profissionais da CEMAR é formado por administrativos e corresponde a 36% dos colaboradores que participaram do estudo.

Tabela 9: Distribuição dos colaboradores segundo o cargo

Cargo	Resp.	%
Diretor	0	0%
Gerente	10	3%
Supervisor	41	12%
Técnico de nível superior (universitário)	22	6%
Técnico de nível médio (2º grau)	103	30%
Administrativo	124	36%
Operacional	32	9%
Vendedor	0	0%
Cargo não informado	15	4%

A distribuição dos colaboradores segundo a remuneração aponta para uma concentração na faixa salarial até R\$ 3.060,00.

Tabela 10: Distribuição dos colaboradores segundo a faixa salarial

Faixa Salarial	Resp.	%
Até R\$ 1.356,00	14	4%
De R\$ 1.356,01 a R\$ 2.034,00	98	28%
De R\$ 2.034,01 a R\$ 4.068,00	155	45%
De: R\$ 4.068,01 a R\$ 8.136,00	55	16%
De: R\$ 8.136,01 a R\$ 10.848,00	14	4%
Mais de R\$ 10.848,00	7	2%
Salário não disponibilizado	4	1%

Os dados apresentados foram extraídos dos relatórios analíticos da pesquisa realizada pela Você S/A – FIA, o que, em termos do presente estudo, contribuiu para uma melhor compreensão do perfil dos funcionários da CEMAR, e influenciou a análise dos resultados que se apresenta mais à frente.

3.4 Métodos e técnicas de análise

3.4.1 Aplicação do Diagnóstico

O Diagnóstico de Clima foi aplicado pela primeira vez, na CEMAR, em 2008. A partir do referido ano, passou a fazer parte do plano anual da área de Recursos Humanos da empresa, sendo ainda incorporado no seu planejamento estratégico com o objetivo de transformar a CEMAR num lugar de excelência para se trabalhar.

A prática do Diagnóstico teve por base o conceito de PDCA, a fim de se criar um ciclo virtuoso de melhoria contínua. A utilização do Ciclo PDCA permite o acompanhamento de cada um dos critérios, proporcionando a manutenção do equilíbrio da gestão. Por isso, no final de cada ciclo, verifica-se o andamento das atividades relacionadas com as deficiências identificadas no ciclo (Schneider *et al.*, 2013).



Figura 15 - Ciclo Virtuoso do Diagnóstico – PDCA.
Fonte: elaborado pela autora

Para identificar as questões a aplicar no Diagnóstico, optou-se por utilizar as mesmas da renomada pesquisa externa de Clima da Você S/A, formulada pela Fundação Instituto de Administração – FIA/USP, que é referência no país. Assim, o Diagnóstico foi estruturado em 65 questões, contemplando quatro dimensões: Aprendizagem e Desenvolvimento; Identidade; Liderança e Satisfação; e Motivação.

A aplicação do Diagnóstico ocorreu anualmente, a partir de 2008, em todas as áreas da organização, de forma grupal, isto é, por área/gerência. Todos os colaboradores foram convidados pela diretoria de Recursos Humanos a participar das reuniões do Diagnóstico e foram estimulados pelos respectivos gestores. A percentagem de participação anual rondou os 85%, o equivalente a 981 funcionários.

A metodologia utilizada para a aplicação do Diagnóstico foi desenvolvida pela própria equipa de Recursos Humanos da CEMAR, e consistiu nas seguintes etapas:

- Separação das equipas em grupos ligados à mesma área (sem a participação da liderança, naquele momento).
- Aplicação do questionário do Diagnóstico elaborado com base nas mesmas questões da pesquisa de Clima VSA/FIA. Como a empresa tinha a estratégia de se classificar entre as Melhores Empresas para se Trabalhar, entendeu-se que o melhor seria medir, avaliar e realizar ações dentro das questões apresentadas na pesquisa deste instituto, razão pela qual este serviu de modelo à estratégia de desenvolvimento organizacional da empresa.
 - Para cada questão os grupos de funcionários tinham que discutir e concluir uma resposta, considerando as seguintes alternativas: “Que Bom”, “Que Pena” e “Que tal”:
 - Quando a resposta à questão fosse positiva, marcariam “Que Bom”;
 - Quando fosse negativa, marcariam “Que Pena”. Por cada “Que Pena” respondido, teriam de relacionar o problema e definir uma solução no “Que Tal”. Desta forma, para além de identificar os problemas, cada grupo teria de se envolver na sua solução.
 - Consolidação dos resultados e apresentação aos gestores das respectivas áreas para possibilitar a elaboração conjunta – gestores e Recursos Humanos – de um plano de ação. As questões institucionais ficaram sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos e as questões relacionadas com a gestão sob a responsabilidade do gestor (para avaliar e elaborar um plano) após discussão alargada de todas as questões durante a dinâmica da reunião entre Recursos Humanos e Gestores.
 - Finalmente, devolução às equipas, com apresentação do plano de ação, onde constavam os prazos e os responsáveis. As reuniões serviram para detalhar e apresentar o plano aos funcionários, divididos por áreas. Foram conduzidas pela área de Recursos Humanos, tendo contado com a presença de cada Liderança (Gerentes). Este é um momento muito importante, em que os gerentes são os principais agentes de mudança dentro do processo, devendo atuar de forma clara e transparente, com bom senso e responsabilidade para tratar todas as questões, sobretudo as mais difíceis, alinhando as expectativas, reforçando o compromisso e estabelecendo a confiança.

A figura 16 sintetiza o método de Diagnóstico aplicado na CEMAR.

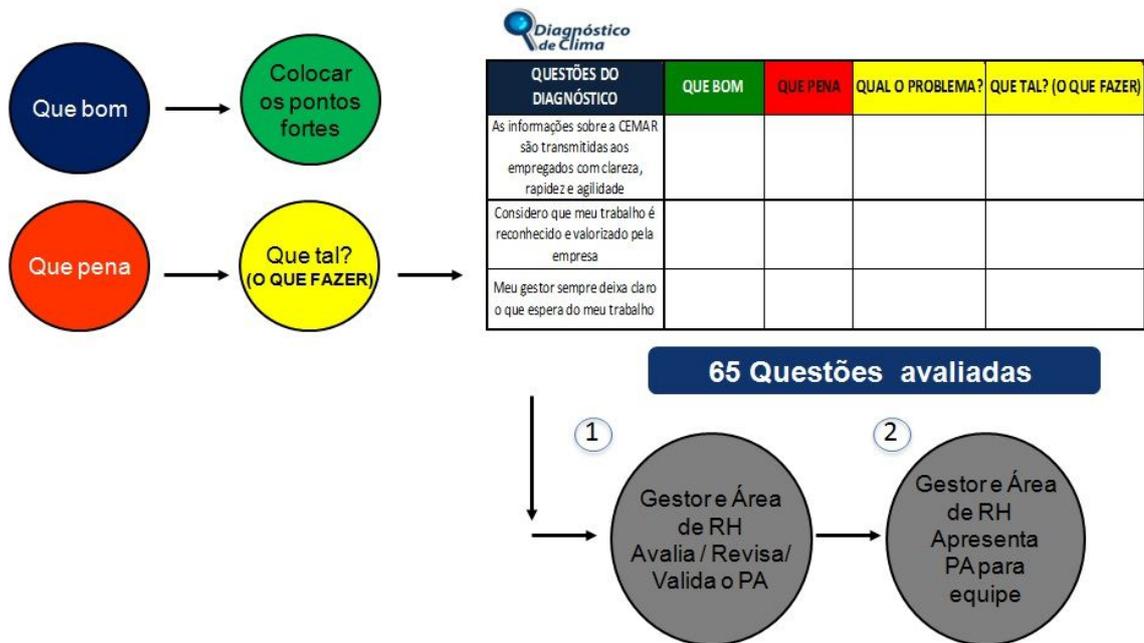


Figura 16 - Método Diagnóstico – “Que Bom”, “Que Pena” e “Que Tal”.

Durante a presente investigação, foi possível identificar a aderência do modelo criado pela equipe de Recursos Humanos da empresa, com o modelo da *Force Field Analysis* (Análise do Campo de Força) de Lewin, em que a força motriz se assemelha ao “Que Bom” e a força restritiva equivale ao “Que Pena”, sendo o “Que Tal” a definição de metas e estratégias para promover a mudança e a situação desejada.

3.4.2 Aplicação das pesquisas de Clima e correlação com o Diagnóstico

A partir de 2010, a CEMAR passou a incorporar as pesquisas de Clima dos institutos externos *Great Place To Work* e *Você S/A (FIA)*, criando as condições para a empresa participar da pesquisa de Clima anual. A participação nessas pesquisas externas proporcionou à empresa a possibilidade de, de forma isenta, medir os resultados provenientes do Diagnóstico de Clima e avaliar o grau de evolução da empresa. Esta prática faz parte do planejamento estratégico da empresa que, em 2010, apresentou, relativamente ao tema Desenvolvimento de Gente e Gestão, o objetivo de colocar a empresa no ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e, até 2017, o de estar entre as 10 melhores no ranking nacional.

Após a recolha de todos os dados, nos relatórios das pesquisas externas de Clima realizados em 2011, 2012 e 2013 pelos institutos *Great Place do Work* e *Você S/A (FIA)*, deu-se início ao registo informático que consistiu na sistematização de uma tabela com todas as questões analisadas no diagnóstico, o plano de ação (ações realizadas) com o seu *status* e a correlação com os resultados – notas de satisfação - das pesquisas de Clima realizadas pelos institutos GPW e FIA. A Tabela 11 apresenta detalhadamente essa sistematização:

Tabela 11: Variáveis da sistematização das informações

Questões Relacionadas	Questões levantadas e tratadas		Ações realizadas	Notas Pesquisa Externa QPIW			Notas Pesquisa Externa VSA		
	Que PENA	Que TAL		2011	2012	2013	2011	2012	2013
Aprendizagem e Desenvolvimento	Privilégios para alguns / Não há treinamento suficiente / Quantidade muito baixa de horas de treinamento por colaborador no ano / Pelo menos a metade dos colaboradores não participou de atividade de treinamentos nos últimos dois anos / Não estão claros os critérios para participar de treinamentos.	Criar um programa sólido de treinamento / Oferecer novas oportunidades / Estipular uma quantidade mínima de hora por colaborador por ano e cumprir / Disponibilizar atividades de treinamento / Divulgar melhor.	Criamos programas específicos de formação educacional / Ampliamos o valor do investimento e divulgamos de forma ampla para todas as	67	76	77	71,3	74,9	77,5
Identidade	Ausência de comunicação e não envolvimento das pessoas diretamente envolvidos no processo / Somos chamados a participar, mas nossa visão na maioria das vezes não é levada em consideração Falta autonomia nas decisões dos processos de sua responsabilidade	Gestão participativa / compartilhada / Deve ser compartilhado idéias para tomar decisões favoráveis a todos / mais comunicação / Delimitar melhor os processos e responsabilidade dos colaboradores Gerência de Serviços	Reformulamos a reunião gestão participativa e escrevemos um procedimento operacional com prazo para a devolução dos temas tratados.	54	66	68	63,9	69,3	67,4
Satisfação e Motivação	Espaço pequeno em Pinheiro / Deficiência de espaço físico; Insegurança física / Espaço físico / Estrutura do prédio está sem condições de trabalho; Clientes entra a todo momento ameaçando, cobrando e atrapalhando o serviço.	Fazer ampliação do prédio / Rever layout; Reforçar segurança / Melhorar espaço físico / Reforma do prédio urgente (trocar mesas, cadeiras, banheiros com chuveiros, uma garagem adequada) / Colocar um porteiro ou mudar o portão de entrada.	Investimos em reformas e infraestrutura em todas as localidades.	86	92	92	88,5	93,9	94,9

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados da investigação e os resultados das análises estatísticas realizadas com base nos métodos e procedimentos estatísticos referenciados no capítulo anterior. O capítulo inicia com uma visão geral dos testes de hipóteses, sendo os resultados apresentados em seguida, estratificados por categoria e tipologia e reforçados pelos resultados extraídos da Pesquisa Externa de Clima.

4.1 Análise dos resultados

A base de questões do Diagnóstico para verificação da correlação entre elas contou com um total de 65 perguntas. Como a hipótese estabelecida era a de que o seu resultado influenciara diretamente os resultados das pesquisas de Clima, as respostas que já indicavam um bom resultado, ou seja, as que corresponderam à escolha do item “Que Bom”, não foram utilizadas nos testes de hipótese, tendo restado um total de 43 perguntas, avaliadas com “Que Pena”, na pesquisa VSA e 26 perguntas da pesquisa GPTW, que constituíram o cerne da presente análise.

Na primeira parte dos testes, procurou-se mostrar que houve uma evolução estatisticamente significativa na média das notas de cada instituto, ao longo dos anos.

Tabela 12: Resultado estatístico das médias das notas

<i>Variável</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>p-valor</i>
GPTW 2011	26	67,81	0,000
GPTW 2012	26	74,96	

<i>Variável</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>p-valor</i>
GPTW 2012	26	74,96	0,007
GPTW 2013	26	76,38	

<i>Variável</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>p-valor</i>
VSA 2011	43	67,74	0,000
VSA 2012	43	72,88	

<i>Variável</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>p-valor</i>
VSA 2012	43	72,88	0,000
VSA 2013	43	75,40	

Quer no estudo da GPTW, quer no da VSA, o *p-valor* do teste ficou abaixo do nível de significância fixado, que foi de 5% (0,05). Isso permite-nos afirmar que o tratamento dado às questões apontadas no Diagnóstico surtiu o efeito desejado, tendo sido responsável pela alavancagem das notas ao longo dos anos. É possível verificar, também, que a maior evolução ocorreu entre 2011 e 2012 (tanto no GPTW como no VSA), movimento mais expressivo das ações estruturantes levadas a cabo através dos planos de ação provenientes da realização do Diagnóstico e *feedback* contínuo do trabalho que estava a ser realizado pela empresa, desde 2008, gerando, deste modo, um elevado índice de confiança entre os colaboradores e a liderança.

Na segunda parte dos testes, as perguntas foram segmentadas por categorias, tendo sido as mesmas que foram utilizadas pelo instituto VSA.

Tabela 13: Resultado estatístico das notas por categoria VSA.

CATEGORIA	N	Média VSA 2011	Média VSA 2012	p-valor
Satisfação e Motivação	19	64,46	69,39	0,000
Liderança	10	73,27	78,68	0,000

CATEGORIA	N	Média VSA 2012	Média VSA 2013	p-valor
Satisfação e Motivação	19	69,39	72,74	0,000
Liderança	10	78,68	78,4	0,558

Em virtude das respostas do Diagnóstico classificadas pelos funcionários com “Que Bom” não terem sido consideradas na análise, apenas duas categorias mantiveram uma amostra considerada suficiente para a realização do teste.

A categoria **Satisfação/Motivação** inclui as opiniões das pessoas sobre as experiências vivenciadas na empresa e sobre os montantes auferidos pelo seu trabalho. Logo, a satisfação e a motivação dos funcionários dependem de vários aspetos como o trabalho a realizar, o modo como é feito, o ambiente físico em que decorre, os processos de gestão, o tipo e montante das recompensas e o relacionamento com os colegas.

A categoria **Liderança** corresponde às questões relativas ao contacto do funcionário com os gestores e representa o grau de confiança e credibilidade dos funcionários nas chefias, havendo a percepção de que a liderança deve ser orientadora, inspiradora e justa.

Da Categoria **Aprendizagem e Desenvolvimento** fazem parte as questões que medem o nível de crescimento das pessoas, em termos intelectuais, pessoais e profissionais, na empresa.

Finalmente, a categoria **Identidade** diz respeito às questões ligadas às relações institucionais, à estratégia e ao negócio.

As duas últimas categorias não foram consideradas nos testes, pois as perguntas com elas relacionadas, na sua maioria, foram classificadas pelos funcionários com “Que Bom”, o que significa que já apresentavam um bom nível de satisfação, na sua avaliação.

A primeira categoria, **Satisfação e Motivação**, apresentou um aumento de 8,1% no primeiro ano e 4,9% no segundo, o que, de acordo com o *p-valor* do teste, pode ser classificado como significativo. Na categoria **Liderança**, o primeiro aumento, de 7.4%, também apresentou um *p-valor* abaixo do nível de significância de 5% anteriormente estabelecido. Já no segundo ano, foi possível observar que não houve avanços, conclusão justificada pelo *p-valor* do teste, muito acima do nível de significância.

Tabela 14: Resultado estatístico das notas por categoria GPTW

CATEGORIA	N	Média GPTW 2011	Média GPTW 2012	p-valor
Satisfação e Motivação	12	66,17	73,42	0,000
Liderança	10	71,8	77,8	0,000

CATEGORIA	N	Média GPTW 2012	Média GPTW 2013	p-valor
Satisfação e Motivação	12	73,42	75,08	0,044
Liderança	10	77,8	79,5	0,019

O resultado por categoria, na GPTW, também corrobora os pressupostos da hipótese nula (H_0), tendo o diagnóstico um efeito positivo, tanto na categoria de **Satisfação e Motivação**, como na categoria **Liderança**.

Por fim, foram realizados os mesmos testes com as respostas agora categorizadas quanto à tipologia. Essa tipologia está relacionada com o tratamento da questão proposta no Plano de Ação do Diagnóstico. As questões foram agrupadas em duas tipologias, referindo-se as tipologias **Alinhamento com a Liderança e Comunicação** às questões de tratamento amplo e diretamente ligadas com a liderança. As tipologias **Modelo de Gestão, Alinhamento com a Liderança e Comunicação**, foram as questões sujeitas a um tratamento mais específico, tendo em conta o reforço da gestão e da cultura organizacional. O objetivo da categorização é o de procurar

identificar o sentido dos esforços e ações da empresa para melhorar os seus resultados e relacioná-los com os resultados futuros das pesquisas.

Tabela 15: Evolução estatística das notas por tipologia.

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>N</i>	<i>Média VSA 2011</i>	<i>Média VSA 2012</i>	<i>p-valor</i>
Alinhamento com a Liderança e Comunicação	18	70,80	76,44	0,000
Modelo de Gestão, Alinhamento com a Liderança e Comunicação	22	64,09	69,14	0,000

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>N</i>	<i>Média GPTW 2011</i>	<i>Média GPTW 2012</i>	<i>p-valor</i>
Alinhamento com a Liderança e Comunicação	14	70,14	76,71	0,000
Modelo de Gestão, Alinhamento com a Liderança e Comunicação	10	61,3	69,4	0,000

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>N</i>	<i>Média VSA 2012</i>	<i>Média VSA 2013</i>	<i>p-valor</i>
Alinhamento com a Liderança e Comunicação	18	76,44	77,79	0,087
Modelo de Gestão, Alinhamento com a Liderança e Comunicação	22	69,14	72,64	0,000

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>N</i>	<i>Média GPTW 2012</i>	<i>Média GPTW 2013</i>	<i>p-valor</i>
Alinhamento com a Liderança e Comunicação	14	76,71	78,29	0,011
Modelo de Gestão, Alinhamento com a Liderança e Comunicação	10	69,4	71	0,145

Verifica-se que, entre 2011 e 2012, houve avanços significativos nas duas tipologias testadas, segundo os dois institutos (GPTW e VSA). Já entre 2012 e 2013, de acordo com o p-valor do teste (maior que 0,05), o pequeno aumento apresentado na pesquisa da VSA, nas tipologias de **Alinhamento com a Liderança e Comunicação**, não foi significativo. Da mesma forma, nas tipologias **Modelo de Gestão, Alinhamento com a Liderança e Comunicação**, o avanço demonstrado na pesquisa da GPTW também não apresentou relevância estatística, não obstante ter registado um aumento discreto.

As maiores evoluções, apresentadas nos anos 2011 e 2012, estão associadas ao período de maior avanço do Diagnóstico, no que respeita ao tratamento das questões do plano de ação (PDCA), apresentadas nas reuniões de Devolutiva dos Diagnósticos. Esse ciclo contínuo de levantamento das questões no Diagnóstico, indicação do tratamento em equipa através do método “Que Bom”, “Que Pena” e “Que Tal”, posterior ação e apresentação dos resultados gerou um sentimento forte de confiança que, ao longo do tempo, fortaleceu a relação entre funcionários, liderança e organização.

As tabelas 16, 17, 18 e 19 demonstram, na prática, algumas das questões levantadas pelos funcionários, no Diagnóstico – Método “Que Bom, Que Pena e Que Tal”, e tratadas no plano de ação, além do historial e da evolução das notas, após a implementação das ações, o que confirma os resultados aferidos nos testes de hipótese e reforça a conclusão de que o Diagnóstico teve forte influência nos resultados obtidos pela empresa.

Tabela 16: Exemplo do método aplicado, plano de ação do diagnóstico, histórico e evolução das notas nas pesquisas externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria **Satisfação e Motivação**.

Questões Diagnósticas	Método		Ações Realizadas	Notas Pesquisa Externa QPTW			Notas Pesquisa Externa VSA		
	Que PENA	Que TAL		2011	2012	2013	2011	2012	2013
As informações sobre a CEMAR são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade.	Precisa divulgar de forma clara suas ferramentas de gestão de pessoas / Acesso às informações / Falta de comunicação a tempo de algumas decisões / Falta de modernização da comunicação da empresa / Falta de conhecimento dos critérios, sem acesso às informações / Falta uma maior divulgação nas áreas operacionais / Falta de comunicação entre as áreas / As mudanças não são divulgadas com agilidade / Falta de transparência nas notas dadas para o PGC / Cliente interno: falha na comunicação, falha nos processos internos, dificuldade de aplicação dos treinamentos, ausência de sinergia entre áreas / As regras trabalhistas e	Socializar como suas ferramentas impactam nas escolhas e decisões / Melhoria na divulgação como: informação no corpo do e-mail e no link de criação de ferramenta "você sabia" / Divulgar as comunicações no tempo hábil / Melhorar sistemática da divulgação dos resultados / Espaço físico com acesso às informações / Levar informação diárias as áreas operacionais / Repassar para os colaboradores as notas dadas pelos gestores e diretores / CI interno: pulverizar a informação de maneira igualitária para todos os envolvidos, desburocratizar o processo tornando os fluxos mais simples /	Reforço na comunicação interna / reforço nas reuniões de gestão participativa / alinhamento com a liderança	66	73	73	73,6	81,7	82,5
Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho.	Máquinas (micro); Programas (software) / Deficiência na estrutura e ferramenta do sistema - Faltam equipamentos para todas as áreas / Veículos, equipamentos diversos, espaço físico	identificar a necessidade de cada funcionário para adequá-las / Melhorar a estrutura e otimizar programas / Adquirir equipamentos necessários.	Investimentos em infraestrutura e TI.	82	89	88	85,1	87	88,7
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	Existe o reconhecimento do trabalho, porém não há a valorização financeira / A empresa reconhece nossa capacidade, porém estamos sendo maus geridos / A valorização e reconhecimento não está sendo coerente e construtiva	Colocar em prática a política de cargos e salários / Colocar em prática a política de cargos e salários / Avaliar o cenário e promover mudanças.	Implementamos o Desenho Organizacional.	63	71	70	57,8	67,3	67,9
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos.	Espaço pequeno em Pinheiro / Deficiência de espaço físico; Insegurança física / Estrutura do prédio está sem condições de trabalho; Clientes entra a todo momento ameaçando, cobrando e atrapalhando o serviço.	Fazer ampliação do prédio / Rever layout; Reforçar segurança / Melhorar espaço físico / Reforma do prédio urgente (trocar mesas, cadeiras, banheiros com chuveiros, uma garagem adequada); Colocar um porteiro para mudar o portão de entrada.	Investimentos em infraestrutura em todas as localidades, de forma igual..	86	92	92	88,5	93,9	94,9
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos.	Espaço pequeno (laboratório - SEDE) / Ar condicionado desligados no sábado / O espaço físico da sede de Timon não comporta os colaboradores com conforto / Segurança e limpeza das SE's.	Construir outro espaço que atenda melhor as necessidades / Ampliação do espaço físico / Manter o ambiente limpo e com segurança	Investimentos em infraestrutura em todas as localidades, de forma igual.	69	80	82	88,5	93,9	94,9
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos.	Barulho excessivo / Cadeiras desconfortáveis, sala pequena (anexo), carro sem ar-condicionado / Limpeza inadequada.	Realizar campanha educativa / Melhoria nos itens citados; Carros com ar-condicionado / Melhorar a limpeza.	Investimentos em infraestrutura em todas as localidades, de forma igual.	89	94	96	88,5	93,9	94,9

A categoria **Satisfação e Motivação** merece ser destacada, na medida em que inclui as opiniões dos funcionários acerca das experiências vivenciadas na empresa e do montante auferido pelo seu trabalho, sendo o resultado do teste estatístico significativo. Na tabela 16, é possível constatar o que motiva a insatisfação dos funcionários, de acordo com o diagnóstico, e as ações por eles propostas como forma de a resolver. Das 43 questões diagnosticadas com “Que Pena”, 21 estão classificadas na categoria **Satisfação e Motivação**, o que prova que o Diagnóstico foi direcionado para esse aspeto, desenvolvendo um plano de ação específico para lidar com o problema da insatisfação.

As ações realizadas pela empresa foram divulgadas em comunicação interna, reforçadas em reuniões participativas, e incidiram no investimento em infra-estruturas, tecnologia da informação, gestão e cultura, de modo a responder às exigências do diagnóstico, tendo sido sistematicamente tratadas e apresentadas pelos gestores das áreas. A liderança, em conjunto com o gestor de Recursos Humanos da empresa, apresentou o *status* de cada ação, fortalecendo, assim, dentro da empresa, o nível de compromisso e confiança entre as pessoas, o que, certamente, contribuiu para alavancar as notas das pesquisas de clima da GPTW e VSA.

De acordo com a pesquisa VSA de 2014, na categoria **Satisfação e Motivação**, a empresa destaca-se em vários aspetos, nomeadamente:

- O ambiente de trabalho, facilitador do relacionamento entre os funcionários; a empresa foi avaliada 9,41 pontos acima das 150 Melhores e 8,81 pontos acima da média das classificadas do setor;
- A segurança, conforto e higiene das instalações e do espaço de trabalho, avaliados por todas as áreas com excelente, situando-se 9,08 pontos acima da média das 150 Melhores empresas do setor;
- O sentimento de realização profissional dos funcionários, registando uma diferença superior a 8,16 pontos relativamente às 150 Melhores e de 6,35 pontos acima da média das classificadas do setor.
- A organização e eficiência dos processos, procedimentos e rotinas de trabalho da empresa, apresentando uma diferença superior a 9,58 pontos relativamente às 150 Melhores e de 12,18 pontos à média das classificadas do setor.

Todas as respostas, nesta categoria, apresentam resultados mais favoráveis que as médias das 150 Melhores, neste domínio, reflexo do tratamento realizado pelo método Diagnóstico.

Tabela 17: Exemplo do método aplicado, plano de ação do diagnóstico, histórico e evolução das notas nas pesquisas externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria Liderança.

Questões Diagnósticas	Método		Ações Realizadas	Notas Pesquisa Externa QPTW			Notas Pesquisa Externa VSA		
	Que PENA	Que TAL		2011	2012	2013	2011	2012	2013
Liderança									
Meu gestor sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.	Rotina / Falta de clareza nas determinações das atividades / Falta reconhecimento / A contribuição não é aceita algumas vezes / Falta de envolvimento e relacionamento com a equipe / Ausência de feedback / O gestor cobra, porém não direciona ações para a equipe / Há necessidade de saber priorizar as demandas para que otimizemos a carga de trabalho / Falta de comunicação, acompanhamento das atividades, falta de liderança, é líder de uma equipe e não de uma área / - Não existe critérios bem estabelecidos e publicados.	Conversar mais sobre as atividades (feedback) / Ter mais clareza nas determinações das atividades / Interagir com o grupo / Ouvir mais as contribuições e ceder mais / Buscar maior integração e comunicação com a equipe / Promover interação na área / Se fazer mais presente, participar mais / Elencar as atividades prioritárias e definir as prioridades conforme impacto no negócio / Melhorar comunicação e interação com a equipe / Estabelecer e comunicação dos mesmos.	Reforçamos o papel da liderança e processo da gestão por competências.	70	76	77	73,6	77,4	79,7
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu gestor.	Melhora a interação com as equipes / Demora no atendimento, tratamento diferenciado com poder público / Falta de reunião e alinhamento com a equipe / Não existe comunicação com o gestor	Melhor interação com as equipes / Foco em gente / Fazer reuniões e alinhamento com a equipe / Melhorar comunicação e interação com a equipe.	Reforçamos o papel da liderança e o processo da gestão por competências.	73	78	80	78	85,7	83,9
Os gestores sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da CEMAR.	Falta conhecer profundamente os processos da gerência para melhor embasar o direcionamento / As regras trabalhistas e outras não estão devidamente estabelecidas. Horas extras, sobreaviso e plantão - Melhora a interação com as equipes / Alguns gestores não tratam os processos de forma imparcial / Nem todos os gestores se comunicam com a equipe de forma clara e objetiva transmitindo os objetivos da empresa	Entender como a GTEC pode de fato contribuir com os objetivos CEMAR / Estabelecer regras claras a seguir a lei trabalhista / Melhor interação com as equipes / Trabalhar melhor o perfil de gestão / Treinar gestores para melhorar a comunicação e melhorar a liderança de equipes.	Reforçamos o papel da liderança / a comunicação e transparência / treinamento e capacitação.	76	80	83	77,1	83,3	82
Tenho confiança naquilo que meu gestor diz.	Não é transparente em algumas atitudes / Mudança de opinião em pouco espaço de tempo / Muito do que é falado não é realizado - Não temos retorno / Em relação a alguns processos existentes divergências em algumas informações / Incoerência em pedidos que vão em desencontro com as normas e processos / Não existe comunicação com o gestor / Agem diferente do que falam / Falta transparência e diálogo	Feedback / Definição de estratégia para o ano / Cumprir com o que é falado / Reuniões participativas / Fazer cumprir procedimentos e normas nas atividades / Solicitar ao gestor que se aprofunde mais em todos os processos da área e saiba dizer não quando necessários e não induzir o cliente ao erro / Melhorar comunicação e interação com a equipe.	Reforçamos gestão por competência e feedback constantes.	61	67	68	74,4	75,9	76,1
Na CEMAR os gestores agem de acordo com o que dizem.	/ Não cumprem o prometido / Uma pequena minoria ainda age sem ser de acordo com o que diz / Falta de transparência / / Os gestores muitas vezes não cumprem as políticas e são permitidos muitas exceções. Além disso, os gestores culpam o RH por ações de sua própria gerência / Os gestores falam o que queremos ouvir (esperamos) e fazem o que gostariam / O discurso diverge da prática / Não cumprem ao que é delegado à sua função / Alguns gestores não aplicam o	Ser mais ético / Agir de acordo com os valores da empresa/ Avaliar gestores / Feedback / Fazer valer as políticas, diminuir as exceções, divulgar o papel dos gestores e do RH para os colaboradores / Treinar gestores para melhorar a comunicação e melhorar a liderança de equipes/ Colocar em prática as políticas e reconhecer as fragilidades dos procedimentos/ Capacitação e conhecimento técnico/ Nivelar conceitos de gestão (colocar em prática o que falam os gestores).	Reforçamos o papel da liderança / comunicação e transparência / Treinamento e capacitação e Comitê de Ética	62	73	72	64,7	65,8	66,7
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu gestor.	Entrava na comunicação interna / Ausência de canal para tanto / ausência de canal para tanto.	Promover interação na área / Investir em reuniões participativas focadas na interatividade no processo na tomada de decisão / Criá-lo.	Criamos programas de integração entre áreas / Reforçamos as reuniões de gestão participativa	73	78	80	69,8	77,8	76,9
Sempre que preciso, posso contar com meu gestor para assuntos pessoais e profissionais.	Pouco contato com o nosso gestor / Nem sempre o gestor entende as questões pessoais as equipe, trazendo constrangimento no momento de partilhar de necessidades pessoais, pois o mesmo trata com desconfiança sempre que alguma solicitação lhe é feita/ Não temos liberdade para dividir problemas. Não está presente	Reuniões mensais / Deve ser promovido um diálogo aberto com feedback ao gestor mostrando que a equipe se incomoda com esse tipo de atitude do gestor/ Esse diálogo pode ser promovido nas avaliações de desempenho / Se fazer presente dia-a-dia na equipe.	Reforçamos gestão por competência e feedback constantes / Reformulamos as reuniões de gestão participativa.	62	70	76	74,5	79,4	77,8

A categoria **Liderança** também se destacou no teste pela evolução apresentada. Das 43 questões diagnosticadas com “Que Pena”, apenas 10 pertencem a essa categoria.

A liderança detém a capacidade de estimular a qualidade do Clima na organização. A partir daí, a equipa torna-se mais responsável, criativa, cooperativa e adapta-se a novos problemas. Para isso, os líderes devem ter a percepção e o discernimento para influenciar os que consigo trabalham a mostrarem dedicação e compromisso com o grupo, interesse e força emocional, fazendo-o de forma motivada e competente. O líder articula e promove novas visões e conceitos, além de providenciar o envolvimento, participação e profundidade de visão daqueles que lidera.

Como se pode verificar pela Tabela 17, a categoria **Liderança** foi fundamental no processo, pois as ações de reforço do papel desta estrutura, as ações de *feedback*, a gestão por competência, a importância e o foco nas reuniões de gestão participativa foram alavancadoras e sustentadoras da satisfação manifestada nas Pesquisas de Clima.

Relativamente a esta categoria, a pesquisa VSA de 2014 destacou resultados como:

- O bom relacionamento da equipa de trabalho com o chefe, tendo alcançado a melhor avaliação neste tema, com um resultado 7,02 pontos superior ao das 150 Melhores e 6,45 pontos acima da média das classificadas do setor.
- A percepção do chefe como um líder de respeito e credibilidade, apresentando a maior diferença positiva para as 150 Melhores (7,44 pontos).
- A noção de que os chefes sabem mostrar aos funcionários de que modo estes podem contribuir para os objetivos da empresa, apresentando a maior diferença positiva relativamente à média das classificadas do setor da energia (6,55 pontos).

Todas as respostas registaram resultados superiores às médias das 150 Melhores empresas do setor.

Tabela 18: Exemplo do método aplicado, plano de ação do diagnóstico, histórico e evolução das notas nas pesquisas externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria **Aprendizagem e Desenvolvimento**.

Questões do Diagnóstico	Método		Ações realizadas	Notas Pesquisa Externa QPTW			Notas Pesquisa Externa VSA		
	Que PENA	Que TAL		2011	2012	2013	2011	2012	2013
Aprendizado e Desenvolvimento									
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento na CEMAR	Privilégios para alguns/ Não há treinamento suficiente/ Quantidade muito baixa de horas de treinamento por colaborador no ano/Pelo menos a metade dos colaboradores não participou de atividade de treinamentos nos últimos dois anos/Não estão claros os critérios para participar de treinamentos.	Criar um programa sólido de treinamento/Oferecer novas oportunidades/Estipular uma quantidade mínima de hora por colaborador por ano e cumprir/Disponibilizar atividades de treinamento / Divulgar melhor.	Criamos programas específicos de formação educacional / ampliamos o valor do investimento.	67	76	77	71,34	74,85	77,46

A categoria **Aprendizagem e Desenvolvimento** mereceu aos funcionários poucos “Que Pena” no Diagnóstico; o tratamento desta questão destinou-se a reforçar a sua percepção positiva quanto à criação de programas específicos de formação educativa e aumento do investimento nessa área, por parte da empresa, satisfazendo as suas expectativas, devidamente apontadas no Diagnóstico (Tabela 18).

A boa empresa não é só a que apresenta lucros, mas, também, a que oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas podem desenvolver os seus conhecimentos especializados e as suas competências. Nesse ambiente, é fundamental que as práticas de treino, desenvolvimento e educação corporativa favoreçam uma atuação profissional com personalidade. Só assim se poderá criar condições para o desenvolvimento da criatividade, do empreendedorismo e para o aparecimento de novos líderes.

Para essa categoria, a pesquisa VSA de 2014 destacou os seguintes resultados:

- A aprendizagem de novos conhecimentos foi avaliada acima da média das 150 Melhores e da média das classificadas do setor (com 90,75);
- O esforço dos funcionários em melhorarem o seu trabalho e a estratégia da empresa de pôr em prática as sugestões dos seus funcionários foram avaliados com mais de 9 pontos acima da média das 150 Melhores;
- A convicção dos funcionários da empresa acerca da oportunidade de crescimento e de prossecução de uma carreira dentro da empresa foi avaliada 11,23 pontos acima da média das classificadas do setor da energia.

Tabela 19: Exemplo do método aplicado, plano de ação do diagnóstico, histórico e evolução das notas nas pesquisas externas de Clima (GPTW e VSA) - Categoria **Identidade**.

Questões do Diagnóstico	Método		Ações realizadas	Notas Pesquisa Externa QPTW			Notas Pesquisa Externa VSA		
	Que PENA	Que TAL		2011	2012	2013	2011	2012	2013
Identidade									
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	Ausência de comunicação e não envolvimento das pessoas diretamente envolvidos no processo/ Somos chamados a participar, mas nossa visão na maioria das vezes não é levada em consideração/ Nossas opiniões na sua grande maioria não são levadas adiante / Falta interação com os colaboradores e executivos / Falta autonomia nas decisões dos processos de sua responsabilidade / Nunca participa / Falta autonomia nas decisões dos processos de sua responsabilidade / Devido as mudanças, as funções ainda não foram definidas, contudo as cobranças.	Gestão participativa / compartilhada/ Deve ser compartilhado idéias para tomar decisões favoráveis a todos/ Delimitar melhor os processos e responsabilidade dos colaboradores Gerência de Serviços/- Deveria haver mais comunicação / Delimitar melhor os processos e responsabilidade dos colaboradores Gerência de Serviços/ Especificar e dá suporte para que possamos realizar nossas funções.	Reformulamos a gestão participativa e escrevemos um procedimento operacional com prazo para a devolução dos temas tratados. Divulgamos para todos os	54	66	68	63,9	69,3	67,4

A integração das pessoas na empresa e na sua estratégia, isto é, em que medida os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais e à sua forma de pensar e agir faz parte da categoria **Identidade**. Nesta categoria, a empresa deu maior importância ao reforço do seu modelo de gestão participativa e à comunicação massiva e eficaz, criando procedimentos e canais de comunicação acessíveis a todos (Tabela 19).

Para essa categoria, a pesquisa VSA de 2014 revelou que:

- Os funcionários acreditam que os produtos e serviços da sua empresa se revestem de grande importância para a sociedade, tendo este aspecto sido avaliado 4,18 pontos (com 97,98) acima da média das 150 Melhores (que é de 93,80);
- Os funcionários estão conscientes de qual o seu contributo para a melhoria da empresa, aspecto avaliado em mais de 10 pontos acima da média das 150 Melhores e da média das classificadas do setor.
- Os funcionários encaram os objetivos da organização como seus e transmitem sempre a ideia de que a empresa constitui um excelente lugar para trabalhar, aspectos que apresentam diferenças positivas superiores a 8 pontos acima quer das 150 Melhores, quer da média das classificadas do setor.

A Figura 17 contextualiza a metodologia utilizada e o processo temporal da realização do Diagnóstico e das pesquisas GPTW e VSA, bem como os respetivos resultados.

Como se pode perceber, relativamente ao seu ciclo anual, a empresa adotou como estratégia realizar primeiro o Diagnóstico, através da aplicação do método “Que bom”, “Que Pena” e “Que tal”, a fim de obter a percepção dos funcionários, divididos em grupos, gerando, posteriormente, os respetivos planos de ação, resultantes de um trabalho conjunto do gestor dos Recursos Humanos e da liderança da empresa. Essas ações incidem nos aspetos avaliados com “Que Pena”, de forma a melhorá-los ou corrigi-los e procuram garantir os referidos em “Que Bom”.

Na sequência destas ações, o Gestor de Recursos Humanos e a liderança reúnem de novo, em grupo de funcionários, para realizar a chamada “Devolutiva do Diagnóstico”. Trata-se de uma etapa muito importante do processo, pois é o momento em que os gestores falam abertamente das questões apontadas pelos funcionários no Diagnóstico, se comprometem com o que será posto em prática nos planos de ação, e esclarecem, franca e responsabilmente, tudo o que, na sua opinião, não é viável e por que motivos.

Após a realização de todas estas etapas - Diagnóstico, Tratamento e Desenvolvimento dos planos de ação e Devolutiva do Diagnóstico - a empresa está preparada para realizar as Pesquisas de Clima. Esta sistematização gera um círculo virtuoso (PDCA), vivido pela empresa anualmente, que lhe permite aferir, com sustentabilidade, os avanços contínuos da satisfação dos seus funcionários.

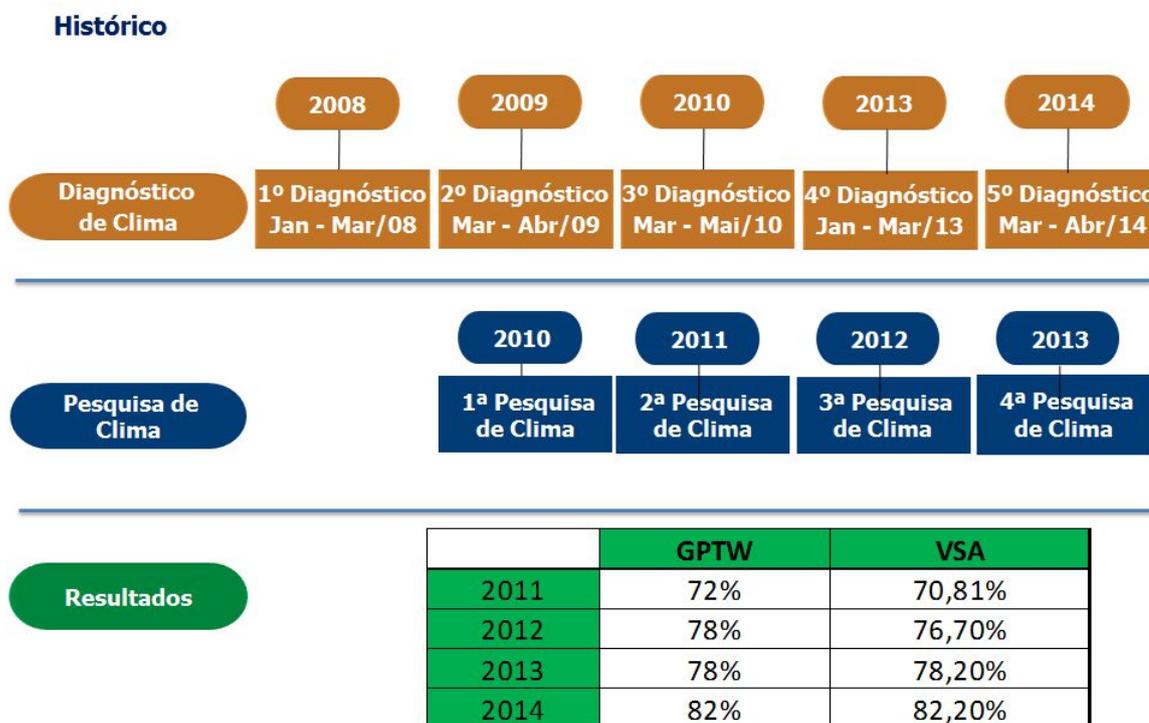


Figura 17: Histórico, Diagnóstico, Pesquisa e Resultados na linha do tempo.

4.2 Resultados

Ao avaliar a evolução dos indicadores da CEMAR, nos últimos três anos, observa-se uma subida consistente em todos os temas e em todos os anos. Essa evolução foi fruto de uma estratégia de gestão de pessoas utilizada na empresa quando, em 2008, se decidiu aplicar o Diagnóstico de Clima como ferramenta de análise, apoio e melhoria contínua (PDCA) para a transformação tão esperada no Planejamento Estratégico, de acordo com os postulados de Senge (2009).

Na ocasião, a empresa desenvolveu empiricamente um método de Diagnóstico, com base numa avaliação qualitativa, expressa em termos de “Que bom”, “Que pena” e “Que tal”, e, de forma simples mas consistente e contínua, deu início a um ciclo de melhoria contínua do Clima que foi comprovado no teste de hipótese atrás referido. Este método está fundamentado na Teoria da Análise do Campo de Forças de Lewin (1951).

A prática do Diagnóstico começou a ser utilizada, na empresa, no ano de 2008, tendo os primeiros planos de ações decorrentes dessa estratégia sido implantados imediatamente, em 2009 e 2010. Logo, o teste de hipótese apenas levou em consideração as respostas com baixo desempenho classificadas pelos funcionários e tratadas no Diagnóstico, referentes ao exercício de 2011, 2012 e 2013; os resultados permitem concluir que muitas das questões tratadas nos anos anteriores tinham já surtido efeito, aparecendo, de forma positiva, nas pesquisas de Clima realizadas pelos dois institutos (GPTW e VSA).

A Tabela 20 apresenta o resultado da Pesquisa de Clima e a evolução categorizada da empresa, nos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014, segundo a VSA-FIA.

Tabela 20: Resultados segundo o tema

Temas - Categorias	CEMAR			
	2011	2012	2013	2014
Identidade	77,26	82,42	85,49	87,73
Aprendizado e Desenvolvimento	67,49	71,81	75,52	81,40
Satisfação e Motivação	68,97	73,47	76,44	81,57
com relacionamento interpessoal	68,85	73,78	79,13	83,95
com o trabalho	79,97	81,18	82,14	86,34
com Políticas e Práticas de Gestão	64,60	69,5	72,62	78,33
Liderança	72,93	78,34	78,40	84,34
Geral	70,81	75,57	78,08	83,1

É notável a evolução de 15,10 pontos no que diz respeito ao relacionamento interpessoal, no período de 2011 a 2014, uma vez que, tal como afirma Moscovici (1999), o lado humano

constitui o principal desafio das organizações modernas; de referir, igualmente, a evolução de 12,29 pontos na pesquisa ao longo dos anos.

É possível associar a evolução das categorias **Liderança** e **Satisfação/Motivação** com as ações do plano de ação de Diagnóstico, sendo estas classificadas por categoria, de que ressalta o **Alinhamento com a Liderança**.

Outro aspecto muito importante, relativamente ao método do Diagnóstico, é a sua relação com as categorias das pesquisas externas que evidenciam os resultados por áreas, como se pode ver na Tabela 21. Na metodologia, o Diagnóstico é aplicado em grupos ligados a uma mesma área, sendo, assim, possível identificar questões comuns à área e ao gestor, o que facilita o entendimento do gestor da área e do gestor de Recursos Humanos; em conjunto, conseguem ambos ter uma visão ampla e, também, específica da empresa de molde a atuar, de maneira eficaz, no ciclo do Diagnóstico de Clima, conferindo ao sistema uma qualidade cíclica e virtuosismo, aspetos fundamentais para a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Tabela 21: Resultados segundo as áreas

Tema	Adm	Fin	Com	RH	Presd		Log	Oper	TI	Outra	Não Inf.	Cemar
					Jur	Aud						
Identidade	90,97	81,25	91,19	98,33	88,51	94,20	86,68	78,48	86,37	60,82	87,73	
Satisfação e Motivação	85,39	75,36	85,93	90,38	73,39	91,71	79,97	70,67	81,61	56,03	81,57	
rel. Interpessoal	91,03	89,74	83,86	90,00	82,67	91,43	81,35	77,50	86,63	58,00	83,95	
trabalho	86,70	73,21	89,33	92,86	75,96	97,92	87,09	76,79	86,90	65,22	86,34	
Políticas e Práticas de Gestão	82,72	71,43	84,97	89,29	68,75	88,78	75,91	65,18	77,15	50,72	78,33	
Aprendizado e Desenvolvimento	84,90	66,07	86,78	89,88	74,04	95,92	78,27	73,21	83,17	50,00	81,40	
Liderança	91,83	77,68	86,34	97,60	83,33	94,90	82,89	77,68	83,73	47,15	84,34	
Geral	87,56	74,76	87,03	93,09	78,07	93,72	81,28	73,97	83,16	53,68	83,10	

Após a análise de todos os dados e informações, é perceptível a forte relação e o efeito da prática do Diagnóstico de Clima no alcançar de resultados, podendo-se concluir que a empresa identificou um modelo de simples aplicação que gerou excelentes resultados.

A Figura 18 mostra o indicador de desempenho que comprova a evolução e posicionamento da empresa no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, no Brasil, de forma contínua e sustentável, ao longo dos anos, nas Pesquisas de Clima da GPTW e VSA. A aplicação do Diagnóstico não só influenciou claramente os resultados obtidos nas Pesquisas de Clima GPTW e VSA, como também permitiu à empresa atingir o objetivo, desenhado no seu plano estratégico, de estar entre as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.

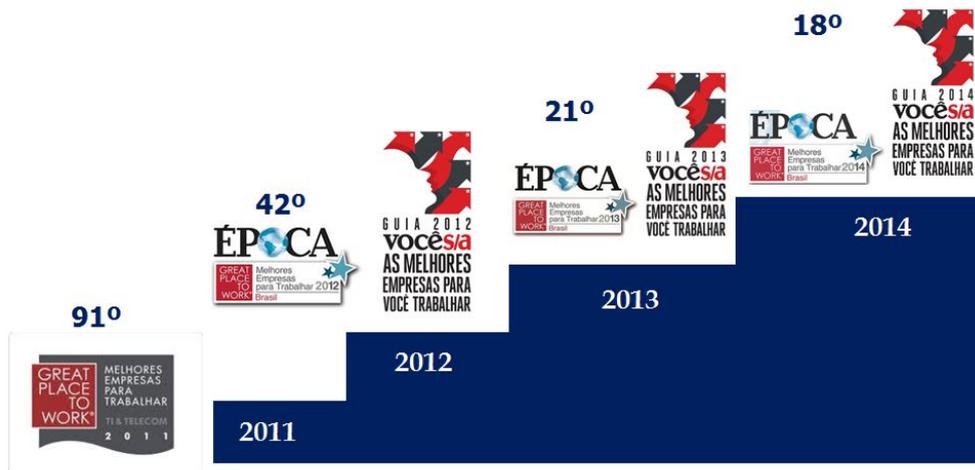


Figura 18 - Indicador de evolução – colocação da empresa no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil ao longo dos anos, pelos institutos GPTW e VSA.

Além destes resultados, em 2015, a empresa está, pela primeira vez, entre as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina (LATAM), segundo o Great Place to Work, edição de 2015, ocupando o décimo sétimo lugar entre as empresas com mais de 500 colaboradores, na América Latina.²

O *Great Place to Work* pesquisa fatores associados a ambientes de trabalho excelentes e compromisso dos funcionários, nas empresas da América Latina. A análise mostrou que as principais experiências dos funcionários nas melhores empresas incluem: serem tratados como pessoas (e não apenas como empregados), terem gestores que cumprem com a palavra e sentirem-se em "família" no local de trabalho. A pesquisa também aponta para o facto de a boa vontade dos funcionários em darem o seu melhor estar intimamente associada a equipas cooperativas e bem geridas. Deste *ranking*, fazem parte empresas do Brasil, Peru, Chile, Colômbia, México e Guatemala.

Atualmente, faz parte dos objetivos de Planeamento Estratégico dos Recursos Humanos da empresa posicioná-la entre as 10 Melhores para se Trabalhar no Brasil, até 2017, atingindo, assim, o nível de padrão de excelência. Na Figura 19, é possível constatar o nível de proximidade da empresa relativamente ao Padrão de Excelência do Clima Organizacional. Deste modo, facilita-se a tarefa de estabelecer metas e prioridades de ação e de orientar planos de trabalho, que constituem o objetivo final dos esforços e recursos aplicados na Gestão do Clima Organizacional e potencializados pela aplicação do Diagnóstico de Clima.

² Estes resultados podem ser conferidos no endereço: <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/gptw-america-latina/1043-2015>.

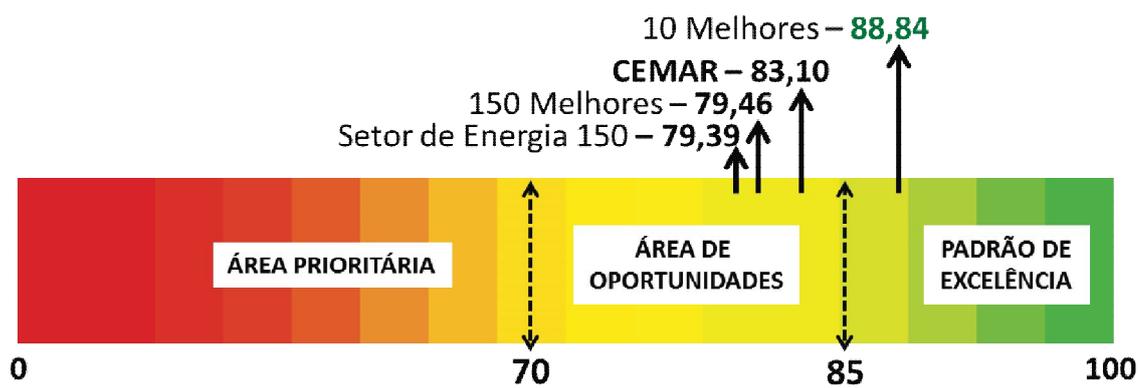


Figura 19 – Régua de classificação na Você SA/FIA

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia fundamental subjacente a este estudo era a de que a aplicação de um diagnóstico, tinha, sem dúvida, influenciado fortemente os resultados e a rápida evolução da empresa que serviu de objeto a este estudo de caso. Com efeito, a utilização do diagnóstico possibilitou à organização conhecer os problemas que antes não eram expressos pelas pessoas. Deu, também, às equipes, oportunidade para falarem sobre diversos assuntos e discutirem, em grupo, as suas percepções e o que se lhes afigurava serem soluções possíveis.

Relativamente à liderança, facilitou o seu entendimento no que toca aos problemas levantados e às soluções apontadas pela equipe. Assim, a liderança recebeu um diagnóstico completo dos problemas e das sugestões dos colaboradores o que facilitou, de sobremaneira, o entendimento, tratamento e agilização das soluções. Foi possível pôr ordem nas necessidades e trabalhar com a equipa no sentido de decidir o que poderia ser feito no imediato, o que seria alvo de intervenção posterior e o que não poderia ser satisfeito e por que razões. Desta forma, os colaboradores sentiram-se valorizados e respeitados, devido ao diálogo e entendimento que se estabeleceu com os gestores, dando origem a uma relação de confiança.

No decorrer do estudo foi possível identificar que a metodologia utilizada pela empresa, ao aplicar um Diagnóstico simples e direto, recorrendo a uma avaliação, em certa medida informal, em que os colaboradores tinham de exprimir uma opinião através das expressões “Que bom” e “Que pena” e fazer sugestões através da expressão “Que tal”, teve em consideração e tratou, curiosamente, as mesmas questões que posteriormente foram objeto da Pesquisa de Clima de dois institutos externos: o GPTW e a VSA.

Correlacionando as questões tratadas nos Diagnósticos e os seus efeitos diretos nos resultados das pesquisas externas, foi possível compreender a rápida evolução dos resultados do Clima da empresa, medir o seu desempenho e responder à questão essencial desta investigação sobre qual a influência de um Diagnóstico no desenvolvimento organizacional.

Os dados obtidos neste estudo revelam que a sua hipótese se confirma e que é possível associar a teoria de Lewin (1940) da Pesquisa-Ação a uma prática de gestão moderna e contemporânea.

Uma consulta à Tabela 22 permite verificar que, nos últimos quatro anos, a empresa conheceu uma evolução acelerada, tendo-se posicionado acima da média das 150 Melhores Empresas, em 2014, muito próximo já das 10 Melhores.

Tabela 22: Resultados segundo as categorias

Temas - Categorias	CEMAR				150	10
	2011	2012	2013	2014	Melhores	Melhores
Identidade	77,26	82,42	85,49	87,73	84,86	93,13
Aprendizagem e Desenvolvimento	67,49	71,81	75,52	81,40	77,28	87,34
Satisfação e Motivação	68,97	73,47	76,44	81,57	78,34	88,38
Com relacionamento interpessoal	68,85	73,78	79,13	83,95	75,80	86,25
Com o trabalho	79,97	81,18	82,14	86,34	81,67	90,15
Com Políticas e Práticas de Gestão	64,60	69,5	72,62	78,33	77,50	88,23
Liderança	72,93	78,34	78,40	84,34	79,87	88,13
Geral	70,81	75,57	78,08	83,1	79,46	88,84

Esta investigação, além de permitir associar a aplicação prática do Diagnóstico a uma teoria, isto é, a um estudo académico, também permitiu aproximar a gestão organizacional da academia, e vice e versa. Adicionalmente, dará maior credibilidade e um enquadramento substancial aos gestores de Recursos Humanos, no que respeita à aplicação desta ferramenta nas organizações.

Este estudo teve, contudo, de procurar dar conta de algumas limitações, nomeadamente a falta de estudos sobre como medir a influência do Diagnóstico de Clima, enquanto ferramenta de gestão para a melhoria do Clima organizacional, o que constitui uma das fraquezas apontadas aos estudos aplicados no âmbito do Diagnóstico e que importa realçar, como contributo para futuras investigações, possibilitando que outros contextos sejam explorados. De resto, nos seus estudos, Todnem (2005) realça a importância de se desenhar métodos de gestão de mudança nas organizações e de criar mecanismos para medir o seu sucesso.

Uma outra limitação foi a ausência da visão da liderança, que não fez parte do Diagnóstico como grupo de estudo, tendo participado, apenas, na análise e solução das questões apontadas pelos funcionários. Essa visão, se explorada, traria, seguramente, novos elementos para a análise e para o próprio plano de ação do Diagnóstico. A liderança tem um papel fundamental na construção da Cultura e Clima Organizacional, o que faz com que a perceção deste grupo – a sua satisfação, dificuldades, angústias - seja de extrema importância, justificando, plenamente, a existência de um mecanismo para proceder à sua avaliação e diagnóstico.

De resto, há ainda pouca investigação sobre a eficácia do Diagnóstico de Clima – Teoria Pesquisa-Ação, nas organizações modernas. Na generalidade, o que existe é o tratamento dos resultados das Pesquisas de Clima, sem que haja um trabalho de grupo, tal como é proposto pelo Diagnóstico.

As limitações aqui referidas, não obstante terem dificultado a investigação, constituem, no entanto, hipóteses relevantes para trabalhos futuros.

Assim, em termos de perspectivas futuras, pretende-se continuar a investigação neste domínio, através de um estudo direcionado para a liderança da organização, aplicando a teoria da Pesquisa-Ação através do Diagnóstico e cruzando outras variáveis, que não foram incluídas neste estudo e relacionadas especificamente com a categoria Liderança. Esse estudo permitirá um quadro mais completo e rigoroso acerca das expectativas e motivação deste grupo concreto, o que ajudará, naturalmente, à criação de medidas eficazes para melhorar os resultados do Clima Organizacional, além de constituir um desafio gratificante poder acompanhar o desempenho da ferramenta do Diagnóstico na própria organização e, ao mesmo tempo, crescer com o estudo em termos de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C. P. (1980). The Methodology of Organizational Diagnosis. *Professional Psychology*, 11(3), pp. 459–468.
- Andrade, F. (2003). *O Método de Melhorias PDCA*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Argyris, C., Putnam, R., & McClain-Smith, D. (1985). *Action Science, Concepts, Methods and Skill for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey Bass.
- Argyris, C., & Schon, J. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Barnard, C. (1971). *As Funções do Executivo*. São Paulo: Ibid.
- Bedani, M. (2006). Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina*. v.1 n. 7.
- Beer, M., & Spector, B. (1993). Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 7, pp. 642-650.
- Bowditch, J., & Buono, A. (2006). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (6ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Bruni, A. (2012). *SPSS Guia Prático para pesquisadores*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Burnes, B. (1996). No Such Thing as...a “One Best Way” to Manage Organizational Change. *Management Decision*, 34(10), pp.11–18.
- Caldwell, R. (2012) Leadership and Learning; A Critical Reexamination of Senge’s Learning Organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), pp. 39–55.
- Candido, A., Gauthier, F., & Hermenegildo, J. (1999). Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizações. *Anais Do V Congresso Internacional de Engenharia Industrial & XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. (1999: Rio de Janeiro). CD-Rom.
- Carter J. (1996). Small-scale Study Using the PDCA Cycle. In Gift, R., Kinney, C., (editors). *Today’s Management Methods: A Guide for the Health Care Executive*. New York, NY: Wiley John and Sons Inc., pp. 209–222.
- Chambel, M., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizontes.

- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- _____. (2009a). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (7ª ed.). São Paulo: Manole.
- _____. (2009b). *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus Ed.
- _____. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd.
- Ciribeli, J., Pires, V., & Dias, F. (2011). Ciribeli, J., Pires, V., & Dias, F. (2011). O PDCA como metodologia de indicador de desempenho: uma análise das equipes da empresa ENERGISA. In VIII Convinbra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3378.pdf. Acesso em: 29 de outubro de 2014.
- Coghlan, D. (2001). Insider Action Research Projects: Implications for Practising Managers. *Management Learning*, 32(1), pp. 49–60.
- Correio, L.F.S, Correio, A.G.A, & Correio, C.F. A.S. (2012). A pesquisa de clima organizacional como instrumento para condução da organização: o estudo de uma instituição financeira. *Revista de Ciências Sociais Em Perspectiva*, 11(21). 2º semestre de 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/user/Downloads/6542-26649-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/6542-26649-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 27 de outubro de 2014.
- Cummings, T., & Worley, C. (1993). *Organization Development and Change*. Minneapolis: West Publishing Co.
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organizations Development and Change*. (7th ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Dam, K. V., & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader – Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *International Association of Applied Psychology*, 57(2), pp. 313–334. Disponível em: <http://www.referencerepository.com/homes/journalarticles/page:7/jrnl:Applied%20Psychology>. Acesso em: 29 de outubro de 2014.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Engel, G. I. (2000). A pesquisa-Ação. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España Y Portugal*. pp.181–191. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=155018222013>. Acesso em: 27 de outubro de 2014.
- Falletta, V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review and Synthese*. Sacramento: Leadershpere Inc.
- Fischer, A. (1996). As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. *Anais Da Assembléia Annual CLADEA*, 31. Santiago, Chile.

- Flakke, E. (2008). *The Challenge of Organizational Change: A Comparative Study of Private Organizations' Reflections on Change Process*. Disponível em <http://worldwidescience.org/topicpages/o/organizational+change+efforts.html>. Acesso em: 30 de outubro de 2014.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 78–91.
- Gibertoni, D., & Araújo Filho, T. (2009). *A Natureza e Evolução da Pesquisa-Ação: Uma Perspectiva*. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, Brasil. 6-9 de outubro de 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/user/Downloads/enegep2009_TN_STO_100_670_13489%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/enegep2009_TN_STO_100_670_13489%20(2).pdf). Acesso em: 27 de outubro de 2014.
- Glission, C., & James, L. R. (2002). The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp. 767-794.
- Gonzalez, I., Oliveira, M., Souza, S., Behr, S., Soares, M., & Pelissari, A. (2011). Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo em uma secretaria Municipal de educação do Estado do Espírito Santo. *Qualit@as Revista Eletrônica*, 12(2), pp. 1-23.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, pp. 88–115. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>. Acesso em: 5 de novembro de 2014.
- Nils-Göran, O., Jan, R., & Magnus, W. (2001). *Condutores da Performance: Um Guia Prático para Uso do Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Junqueira, E. R., Bispo, J. S., & Calijuri, M. S., (2007). Melhores Empresas para os Empregados e Retorno para os Acionistas. Existe Alguma Relação? *ConTexto*, 7(12), pp. 1-20.
- Juran, J. (1997). *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Pioneira.
- Kanter, R. M., & Stein, B. A. (1992). *The challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Nova York: Free Press.
- Keller, E., & Aguiar, M. (2004). Análise crítica teórica da evolução de clima organizacional. *Terra E Cultura*. Londrina, 20 (39), pp. 91 – 113.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lawson, E., & Price, C. (2003). The Psychology of Change Management. *The McKinsey Quarterly*. Disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_psychology_of_change_management. Acesso em: 27 de outubro de 2014.
- Levinthal, D., & Myatt, J. (1994). Co-evolution of capabilities and Industry: the evolution of mutual fund processing. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 45–62.

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, v. 2(4), pp. 34–46.
- _____. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and reality in Social Science. *Human Relations*. 1 (1), pp. 5-41.
- _____. (1952). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock Publications.
- Loriggio, A. (2002). *De onde vem os problemas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Luz, R. (1996). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualimark.
- _____. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para a Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de caso em organizações Nacionais e Internacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil.
- Machado, D. (2006). A Diâmica da Criação e Gestão do Conhecimento: um estudo de caso. *Revista Administração*, 5(1), pp.56–71.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Margulies, N., & Raia, A. (1972). *Organizational Development: Values, Process and Technology*. New York: McGraw-Hill.
- Mariani, C., Pizzinatto, N., & Farah, O. (2005). Método PDCA e Ferramentas de Qualidade no Gerenciamento de processos Industriais: um estudo de caso. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12>. Acesso em: 5 de novembro de 2014.
- Marrow, A. J. (1969). *The Pratical Theorist*. New York: Basic Book.
- Maximiano, A. (1991). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2008). *Teoria Geral da Administração* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press
- Mcfillen, J. M., Neil, D. A. O., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational Diagnosis : An Evidence-Based Approach. *Journal of Change Management*, 13(2), pp. 223-246.
- McMurray, A. J. (2003). The Relationship between organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), pp. 1-8.
- Morgan, G. (2011). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

- Moscovici, F. (1999). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Nadler, D., & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), pp.35–51.
- Nakata, E., Veloso, E., Fischer, A., & Dutra, J. (2009). Uso de Pesquisas de Clima Organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, 6(6), pp. 45–68.
- Oliveira, G. A. (1979). *Desenvolvimento Organizacional*. Rio de Janeiro: Escola de Administração Fazendária.
- Pacheco, A., Salles, B., Garcia, M., & Possamai, O. (2008). *O Cico PDCA na Gestão do Conhecimento; uma abordagem sistêmica*. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2014.
- Pandey, N. (2013). Strategic Human Resource Management - TQM and Organizational Change and Development (February 21, 2013). Green Heavens Institute of Management Nagpur Journal Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2290643>. Acesso em: 10 de outubro de 2014.
- Pearson, T. A. (1999). Measurements and the Knowledge Revolution. In *Quality Progress*, V. 32, n. 9, pp. 31-37.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Phillips, J. J. (1999). *Shared Solutions to Compete in a Global Economy*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Poder, V. (2006). *Diagnósticos & Solução em RH: fazendo o que precisa ser feito*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Postma, T., & Kok, R. (1999). Organizational Diagnosis in Practice: A Cross-classification Analysis using the DEL- Technique. *European Management Journal*, 17(6), pp. 584–597.
- Quinquiolo, M. (2002). *Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté, São Paulo, SP, Brasil.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações S. A.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High- Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), p. 3.

- Saeed, B. B., & Wang, W. (2013). The Art of Organizational Diagnosis: Pathogens and Remedies. *iBusiness*, 05(02), pp.55–58. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2013.52006>. Acesso em: 27 de outubro de 2014.
- Santos, F. (1983). *Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Sathe, V. J. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*. 12, pp. 4-23.
- Scarborough, H., Swan, J., & Preston, J. (1999). Knowledge Management: A Literature Review. London: Institute of Personnel and Development.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schermerhorn, J. R. (1993). *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics*. 23(1), pp. 17-29.
- Schneider, L.S., Balsan, L.A.G., Moura, G.L., & Fossa, M.I.T. M. (2013). Desenvolvimento de um Modelo Formal de Gestão com Base em Quadros de Avaliação. *Revista Estudos do ISCA*, V.4, pp. 2013-2019.
- Senge, P. (2009). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organizational Management*, 24, pp. 479-523.
- Shani, A. B., & Docherty, P. (2003). *Learning by Design: Building Sustainable Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Silva, E. L., & Menezes, E.M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390–6403. Disponível em: http://mail.imb.usu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/Innovation%20Management/Organizational%20learning%20culture,%20innovative%20culture%20and%20innovations%20in%20South%20Korean%20firms.pdf. Acesso em: 27 de outubro de 2014.
- Somekh, B., & Zeichner, K. (2009). Action Research for Educational Reform: Remodelling Action Research Theories and Practices in Local Contexts. *Educational Action Research*. 17(1), pp. 5–21.

- Sommer, R., & Amick, T. (2003). *Pesquisa-Ação: Ligando Pesquisa à Mudança Organizacional*. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, 4. Günther, H. (Trad.). Brasília: Laboratório de Psicologia Ambiental, UnB.
- Srivannaboon, S. (2009). Achieving competitive advantage through the use of project management under the Plano-Do-Check-Act concept. *Journal of General Management*, 34(3), pp. 1-19.
- Gift, R. C., Kinney, Catherine F. (1999). Today's Management Methods: A Guide for the Health Care Executive *Journal For Healthcare Quality*, V. 21, n.2, pp. 38-39.
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), pp. 582- 603.
- Taylor, F.W. (1995). *Princípios de Administração Científica*. (9ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management : A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369–380.
- Toledo, G., & Ovalle, I. (2008). *Estatística Básica* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-Ação: Uma Introdução Metodológica. *Educação E Pesquisa*, 31(3), pp. 443–466.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura.
- Vergara, S. (1997). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez.
- _____. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wang, L., & Ahmed, K. (2002). Learning Through Quality and Innovation. *Managerial Auditing Journal*, 17(7), pp. 417-423.
- French, W. L. (1969). Organizations Development: Objectives, Assumptions and Strategies. *California Management Review*, V.12, pp. 23-24.
- Wooddell, V. (2009). Employee Empowerment, Action Research and Organizational Change: A Case Study. *Organization Management Journal*, 6(1), pp. 13–20.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso:Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO 1 – Diagnóstico de clima – Plano de Ação

DIAGNÓSTICO DE CLIMA - PLANO DE AÇÃO				
ÁREA:		GESTOR:		
AFIRMATIVAS DA PESQUISA		QUE BOM	QUE PENA	QUE TAL?
1	Eu recomendaria aos meus amigos a CEMAR como um excelente lugar para se trabalhar			
2	A CEMAR contribui positivamente com a comunidade e com o meio ambiente			
3	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho na CEMAR			
4	Considero que a CEMAR atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas			
5	A CEMAR entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade			
6	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho			
7	As pessoas que trabalham na CEMAR sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor			
8	Conheço e concordo com os objetivos da CEMAR			
9	Os produtos e serviços da CEMAR são muito importantes para nossa sociedade			
10	Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho			
11	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da CEMAR e às minhas necessidades pessoais e familiares			
12	O ambiente de trabalho da CEMAR facilita o relacionamento entre os empregados			
13	Gosto do trabalho que realizo hoje na CEMAR			
14	Tenho confiança na CEMAR			
15	Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho			
16	Na CEMAR as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras			
17	A CEMAR ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários			
18	Eu sinto que meu trabalho é importante para que a CEMAR seja bem sucedida			
19	Considero que trabalhar na CEMAR vem tornando a minha vida melhor			

DIAGNÓSTICO DE CLIMA - PLANO DE AÇÃO - CONTINUAÇÃO				
ÁREA		GESTOR		
AFIRMATIVAS DA PESQUISA		QUE BOM	QUE PENA	QUE TAL?
20	Considero que a CEMAR se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados			
21	Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho			
22	Na CEMAR a gente pode confiar nos colegas de trabalho			
23	Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa			
24	As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito na CEMAR			
25	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem			
26	Trabalhar na CEMAR dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família			
27	A quantia que recebo com participação nos resultados (Remuneração Variável - PGC e PPME) da empresa é justa			
28	Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado			
29	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho da CEMAR são organizados e eficientes			
30	Os Métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente colocados em discussão			
31	Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho			
32	A CEMAR atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios			
33	Quando preciso de outra área da CEMAR sou bem atendido			
34	Considero justo o salário pago pela CEMAR aos seus funcionários			
35	Sinto que na CEMAR todos trabalham como um verdadeiro time			
36	As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos			
37	A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados			
38	As informações sobre a CEMAR são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade			
39	O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal			
40	Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente na CEMAR			
41	A CEMAR me estimula a conhecer o trabalho realizado por meus colegas			

DIAGNÓSTICO DE CLIMA - PLANO DE AÇÃO - CONTINUAÇÃO				
ÁREA		GESTOR		
AFIRMATIVAS DA PESQUISA		QUE BOM	QUE PENA	QUE TAL?
42	Acredito que trabalhando na CEMAR terei oportunidade de fazer carreira e crescer			
43	O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas			
44	Periodicamente recebo de meu gestor avaliações sinceras sobre meu desempenho			
45	Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados na CEMAR			
46	Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da CEMAR			
47	Meu gestor ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais			
48	As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar naquilo que fazem			
49	Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento na CEMAR			
50	Minha equipe de trabalho considera o gestor um líder de respeito e credibilidade			
51	Meu gestor sempre deixa claro o que espera do meu trabalho			
52	Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu gestor			
53	Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu gestor			
54	Sempre que preciso, posso contar com meu gestor para assuntos pessoais e profissionais			
55	As solicitações e orientações do meu gestor facilitam a realização do meu trabalho			
56	Tenho confiança naquilo que meu gestor diz			
57	Na CEMAR os gestores agem de acordo com o que dizem			
58	Meu gestor é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões			
59	Sinto-me apoiado pelo meu gestor quando decido assumir novos desafios			
60	Meu gestor conhece profundamente sua área de atuação			
61	Os gestores sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da CEMAR			
62	Meu gestor ouve e respeita a opinião da sua equipe			
63	Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu gestor			
64	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento			
65	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho			