

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CAROLINE DE FATIMA BRAULINO

O CICLO PDCA COMO TÉCNICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PESQUISA DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL NA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
(FIA): UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

São Paulo  
2011

CAROLINE DE FATIMA BRAULINO

O CICLO PDCA COMO TÉCNICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PESQUISA DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL NA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
(FIA): UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão de Projetos da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie,  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Especialista

ORIENTADORA: Profa. Dra. Élide Jacomini Nunes

São Paulo  
2011

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela oportunidade de viver, pela coragem de buscar o conhecimento diante dos obstáculos da vida e por ser digna e ética em todas as atitudes e ações respondidas.

A minha mãe, irmã e sobrinhas, que estão presentes em todas as minhas conquistas e me apoiam em todos os momentos.

Ao meu pai, que sempre estará ao meu lado.

Aos meus tios e primos que são essenciais como família.

A Renata Cardinali do Nascimento, uma pessoa única em todos os sentidos, que mudou meu modo de viver e me encorajou a tomar decisões importantes e que engrandeceram a minha essência.

Aos meus amigos, que estão presentes em minhas jornadas, compartilhando alegrias e dando suporte nos momentos de dificuldade.

A Professora Élide Jacomini Nunes, por acreditar em minha capacidade de escrita e de desenvolvimento deste projeto.

Ao Fábio Ogawa, diretor financeiro da FIA, pela colaboração na pesquisa de campo, enriquecendo o conteúdo do trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, no apoio e na compreensão.

## RESUMO

O trabalho aborda o estudo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, com foco nas necessidades do colaborador, a fim de identificar fatores relevantes para a implantação de uma pesquisa de clima organizacional na Fundação Instituto de Administração (FIA). A pesquisa será criada com o auxílio de uma ferramenta de gestão de qualidade criada por Walter A. Shewart, modificada e disseminada por William Edward Deming, o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check- Act*). O objetivo do trabalho condiz em identificar os principais pontos da gestão de pessoas e entender o comportamento e o clima organizacional de uma organização para enriquecer o estudo de caso sobre a atual situação de uma instituição de ensino. Ao obter informações sobre a estrutura e a estratégia de desenvolvimento da Fundação, por meio de entrevista e análise do ambiente, um modelo de pesquisa de clima organizacional será desenvolvido com base em elementos que são considerados essenciais para aperfeiçoamento e evolução da organização, a fim de reconhecer e executar mudanças necessárias para o sucesso do negócio e satisfação do quadro colaborativo.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, comportamento organizacional, clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, Ciclo PDCA.

## ABSTRACT

The work approaches the study of people management and organizational behavior focusing on the needs of the employee to identify factors relevant to the implementation of an organizational climate research at Fundação Instituto de Administração (FIA). The research will be accomplished with the support of a tool for quality management created by Walter A. Shewhart, modified and disseminated by William Edwards Deming called PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Action). The work aims to identify the main points of people management and understand the behavior and organizational climate of an organization to enrich the case study about the current situation of a institution. By obtaining information about the structure and development strategy of the foundation through interviews and analysis of the environment, a model of organizational research will be developed based on elements that are considered essential for improvement of the developments in the organization, in order to recognize and implement necessary changes for the success of the business and satisfaction of the collaborative table.

**Keywords:** people management, organizational behavior, organizational climate, organizational climate research, PDCA Cycle.

## SUMÁRIO

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | INTRODUÇÃO .....                                 | 6  |
| 2.   | AS ORGANIZAÇÕES .....                            | 12 |
| 2.1. | MISSÃO ORGANIZACIONAL .....                      | 12 |
| 2.2. | CULTURA ORGANIZACIONAL .....                     | 13 |
| 2.3. | COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL (CO).....           | 14 |
| 3.   | AS PESSOAS .....                                 | 16 |
| 3.1. | ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....     | 16 |
| 3.2. | MOTIVAÇÃO .....                                  | 17 |
| 4.   | CLIMA ORGANIZACIONAL .....                       | 19 |
| 4.1. | DEFINIÇÃO .....                                  | 19 |
| 4.2. | PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....            | 19 |
| 5.   | CICLO PDCA ( <i>Plan-Do-Check-Act</i> ) .....    | 23 |
| 5.1. | DEFINIÇÃO .....                                  | 23 |
| 5.2. | CASOS DE USO.....                                | 25 |
| 6.   | PESQUISA DE CAMPO.....                           | 26 |
| 6.1. | FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA) .....  | 26 |
| 6.2. | ENTREVISTA COM O DIRETOR FINANCEIRO DA FIA ..... | 28 |
| 6.3. | CRIAÇÃO DE UM MODELO DE PESQUISA.....            | 32 |
| 7.   | CONCLUSÃO .....                                  | 35 |
|      | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                 | 38 |

## 1. INTRODUÇÃO

Novos desafios são oportunidades ao profissional que busca o crescimento e a aprendizagem dentro da organização. Segundo Fritz (1997), a empresa moderna é capaz de possibilitar ao profissional aptidão para construir, inventar, explorar, aprender e criar. Por meio da união da alta administração e dos operários, torna-se viável a realização de projetos que seriam impossíveis de serem realizados individualmente. Em contra posição, Fritz (1997) afirma que há, também, o lado obscuro da organização. A burocracia pessoal que é capaz de destruir a vida das pessoas, as ineficiências que desperdiçam dinheiro, tempo e talento, as intrigas políticas que causam disputa de poder, a perda da visão e do propósito da empresa, entre outros, que fazem da organização um mal necessário. Diante das afirmações de Fritz (1997), vê-se a necessidade de garantir a qualidade em uma estrutura organizacional para que o profissional se adapte à organização, de tal forma que possa desenvolver suas habilidades, garantir o reconhecimento de seus serviços e ter sua expectativa alcançada. A organização deve considerar como essencial o crescimento do capital intelectual e investir em mudanças que contribuam para tal desenvolvimento.

As mudanças são difíceis de serem realizadas, pois as pessoas não entendem o que realmente conduz a organização. O principal ponto para mudar uma organização é entender sua estrutura. Por meio desse entendimento, é possível garantir mudanças bem-sucedidas (Fritz, 1997).

As mudanças tratadas no trabalho são relativas à melhora da qualidade na gestão de pessoas. São as pessoas que promovem o desenvolvimento intelectual e contribuem para o sucesso do negócio. Capacitar os profissionais, entender suas necessidades, motivá-los e garantir uma boa comunicação entre as equipes, faz-se necessário para a eficácia dos negócios. Araujo e Garcia (2009) afirmam que a gestão de pessoas surgiu para solucionar as demandas de excelência organizacional, ou seja, a nossa nova realidade fez-se necessário à atualização na abordagem do corpo funcional.

Para o sucesso de um projeto em uma empresa, o ponto fundamental é a comunicação. Toda a equipe precisa estar em sincronia para que conflitos desnecessários sejam evitados. A comunicação assertiva é capaz de manter a estabilidade do projeto, fazendo com sua execução seja realizada de maneira eficiente e concisa.

Segundo o PMBOK (2008), o gerenciamento de recursos humanos de um projeto é a organização da equipe do projeto, onde as pessoas recebem seus papéis e suas responsabilidades, a fim de realizarem, em conjunto, a execução de todo o projeto.

Segundo Chiavenato (2006), as pessoas e a organização têm objetivos incomuns. De início, uma organização é formada por um grupo de pessoas com objetivos comuns. Ao prosperar, esta organização necessita de mais pessoas para realizar as atividades em desenvolvimento. Os novos profissionais contratados possuem objetivos diferentes dos da organização, fazendo com que os objetivos da organização se distanciem dos objetivos do profissional.

O trabalho foca o estudo da gestão de pessoas no ambiente organizacional e a realização de um estudo de caso na Fundação Instituto de Administração (FIA) com o intuito de implantar uma pesquisa de clima organizacional. O Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) será utilizado como um método de qualidade para identificar um plano de ação na implantação da pesquisa.

Segundo Sbragia (1983):

[...] O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. O clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. [...]

O objetivo da pesquisa de clima organizacional é identificar uma necessidade da organização diante da colaboração dos profissionais, possibilitando as manifestações, tanto positivas quanto negativas, a fim de desenvolver um plano de qualidade para o ambiente organizacional. Por meio do estudo da estrutura



organizacional, será possível criar uma pesquisa personalizada para atender as necessidades dos funcionários e da organização com foco no desenvolvimento do capital intelectual e na evolução da sociedade.

O referencial teórico deste trabalho está baseado nas seguintes linhas de estudo: gestão de pessoas nas organizações, comportamento organizacional, clima organizacional, motivação e o Ciclo PDCA como ferramenta para o estudo de caso.

Ao abordar sobre a área de recursos humanos e gestão de pessoas, é utilizado os conhecimentos do autor Idalberto Chiavenato<sup>1</sup>. Os autores Roberto Coda<sup>2</sup> e Cecília W. Bergamini<sup>3</sup> são essenciais para a abordagem dos temas: clima organizacional e motivação.

Segundo Coda (1997):

[...] A Pesquisa de Clima Organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa. É, em última análise, um modo de promover uma evolução das relações de trabalho, chamando a força de trabalho para auxiliar na missão de melhorar a ambiência organizacional, alterando e transformando os mais diferentes aspectos que efetivamente podem alavancar o sucesso organizacional. [...]

---

<sup>1</sup> Especialista na área de administração de empresas e recursos humanos, doutor e mestre em administração pela *City University of Los Angeles-CA*, EUA, responsável pela publicação de mais de 30 livros de destaque no mercado e artigos em revistas especializadas, segundo biografia fornecida no site do autor <http://www.chiavenato.com/institucional/quem-e-idalberto-chiavenato.html>

<sup>2</sup> Livre-docente pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e possui experiência na área de Administração com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando, principalmente, nos seguintes temas: motivação do trabalho, comportamento organizacional, liderança, remuneração, clima organizacional e satisfação no trabalho, segundo currículo extraído na Plataforma Lattes - <http://lattes.cnpq.br/6458635489922755>

<sup>3</sup> Livre-docente em Administração pela Universidade de São Paulo. Especializou-se em Comportamento Organizacional na França, Bélgica, Canadá e EUA. Professora na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Consultora de empresas desde os anos 70, tendo-se especializado em Desenvolvimento Organizacional, Motivação e Liderança, segundo site da Editora Atlas - [http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/curriculo\\_autor.aspx?aut\\_cod\\_id=202](http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/curriculo_autor.aspx?aut_cod_id=202)

O Ciclo PDCA é a ferramenta de Gestão de Qualidade a ser utilizada para implantação da pesquisa de clima organizacional. O método foi definido por Walter Andrew Shewhart e modificado por William Edwards Deming, grandes revolucionários na gestão da qualidade e da produção. Para abordar o assunto, os artigos *Informação: a chave para a qualidade total* - PINTO (1993) e *Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade* – FONSECA; MIYAKE (2006) trarão exemplos de implantação do ciclo.

Para abordar sobre as principais linhas de estudo, serão utilizados artigos e livros de especialistas sobre o assunto, como Idalberto Chiavenato, Cecília Bergamini, Robert Fritz, Luis César G. de Araújo, Stephen P. Robbins, Gibson et al., Adriana Amadeu Garcia e Roberto Coda. No estudo de caso, é utilizado o ciclo PDCA definido por Walter Andrew Shewhart e modificado por William Edwards Deming, grandes revolucionários na gestão da qualidade e da produção. Os autores citados possuem amplo conhecimento sobre gestão de pessoas nas organizações e suas pesquisas são essenciais para o desenvolvimento dos profissionais e da organização.

O trabalho é baseado em leitura de artigos contemplados em revistas e sites, e livros sobre motivação; clima organizacional, psicologia, comportamento organizacional; gestão estratégica de recursos humanos e administração das organizações.

O estudo sobre a Fundação Instituto de Administração (FIA) está dividido em levantamento de dados sobre a organização, estudo sobre a viabilidade de implantação de uma pesquisa de clima organizacional por meio de uma entrevista com o diretor financeiro da instituição e criação de um modelo de pesquisa de clima organizacional focada na estrutura da empresa.

A primeira etapa contempla a apresentação da FIA com informações obtidas via endereço eletrônico da fundação. Em seguida, uma entrevista com diretor financeiro da fundação para obter informações sobre a estrutura da organização e se a mesma já possui uma pesquisa de clima organizacional mensal, semestral ou anual. Caso a empresa não possua a pesquisa, será necessário entender sua estrutura para realizar um estudo de viabilidade sobre a criação da pesquisa de clima organizacional. Para realizar a pesquisa, os dados necessários serão:

- Estrutura da organização;
- Formulação da pesquisa por meio de um questionário contendo 11 perguntas de acordo com as características da empresa.

Os objetivos do trabalho são:

- Identificar a importância de uma estrutura organizacional;
- Entender sobre o conceito de gestão de pessoas;
- Identificar o clima organizacional de uma organização;
- Conhecer um método de gestão de qualidade;
- Entender a importância uma pesquisa de clima organizacional.

Após identificar os principais pontos dos capítulos, a revisão literária foi preparada com resumos e fichamentos. O conteúdo está organizado em tópicos identificados nos cinco capítulos, detalhados a seguir:

- Capítulo 2 – As ORGANIZAÇÕES: Este capítulo contempla o estudo da estrutura das organizações de diferentes segmentos.
- Capítulo 3 – AS PESSOAS: Após conhecer sobre a estrutura das organizações, este capítulo contempla o estudo da administração de recursos humanos, atualmente, abordada como gestão de pessoas.
- Capítulo 4 – CLIMA ORGANIZACIONAL: Este capítulo contempla o entendimento do clima organizacional e seu estudo por meio da pesquisa de clima organizacional.
- Capítulo 5 – CICLO PDCA: Este capítulo apresenta a definição do ciclo PDCA e casos de uso envolvendo a aplicação do ciclo no gerenciamento da qualidade de um projeto ou negócio de uma organização.

- Capítulo 6 – PESQUISA DE CAMPO: Este capítulo possibilita conhecer a história e a estrutura da Fundação Instituto de Administração (FIA), com auxílio de informações obtidas por meio de uma entrevista realizada com o diretor financeiro da fundação, e realiza a criação de um modelo de pesquisa de clima organizacional no campo da gestão de pessoas da organização.

## **2. AS ORGANIZAÇÕES**

Este capítulo contempla o estudo da estrutura das organizações de diferentes segmentos.

Gibson et al. (2006) afirma:

[...] Uma organização é uma unidade coordenada composta, no mínimo, de duas pessoas que trabalham para atingir uma meta comum ou um conjunto de metas. [...]

Chiavenato (2006) assegura que uma organização existe quando há pessoas que se comunicam a fim de trabalharem em conjunto para um determinado fim comum. A pessoa contribui com a organização havendo reciprocidade de interesses. Atualmente, o indivíduo investe na organização com esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, na expectativa de receber um retorno em forma de salário, benefícios, incentivos, crescimento profissional, etc. Esse contrato varia de indivíduo para indivíduo, de acordo com o tempo de permanência na empresa e da estratégia da organização, onde ela pode permanecer estagnada ou evoluir em suas estratégias e estrutura.

A organização não existe sem as pessoas. A afirmação defendida por Chiavenato (2006) aborda o fato de que as pessoas são essenciais para as organizações.

Chiavenato (2006) deixa claro que, para as organizações, é fundamental a sinergia dos esforços das pessoas que se comprometem a trabalharem em conjunto para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

### **2.1. MISSÃO ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2006) define como missão organizacional o objetivo proposto pela empresa com foco no produto e no negócio. A missão de uma organização se resume na razão de ser e existir e seu papel dentro da sociedade.

## 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2005) afirma que cada organização possui suas próprias características. As características físicas, tangíveis e mensuráveis, como personalidade, estilo de vida, comportamento, etc., são visíveis e de fácil identificação. Ao contrário, há também as características que não podem ser identificadas com tanta facilidade, que faz parte da cultura da organização, o seu DNA (ADN, em português: ácido desoxirribonucleico; ou DNA, em inglês: *deoxyribonucleic acid*), ou seja, fazendo um paralelo à biologia, sua estrutura genética. Conhecer a cultura da organização é indispensável para o entendimento do comportamento organizacional da mesma.

O comportamento de um indivíduo e de uma organização está vinculado à cultura de sua sociedade, país ou nação. Esta cultura pode ser identificada a partir de seus valores, hábitos, códigos de conduta, padrões, tradições e objetivos adquiridos de gerações passadas, que são abordados pelos indivíduos da sociedade atual e tendem a permanecer nas gerações futuras. As novas gerações tendem a questionar e forçar mudanças na cultura imposta pelas gerações mais velhas. Desde o início da vida, o indivíduo é enquadrado em um processo de socialização e educação que, futuramente, age diretamente em seu modo de agir para com a sociedade e a organização. (Chiavenato, 2005)

Cada organização possui a sua cultura organizacional. Para trabalhar em uma organização, é necessário conhecer e participar intimamente de sua cultura. O modo como as pessoas vivem em uma organização, suas atitudes, pressuposições, aspirações e assuntos, fazem parte da cultura da organização. (Chiavenato, 2005)

Gibson et al. (2006) aborda a cultura organizacional como sendo a percepção do funcionário transformada em um padrão de crenças, valores e expectativas.

Ele explica que a cultura organizacional envolve expectativas, valores e atitudes compartilhados e, por consequência, exerce influência sobre o funcionário nos processos individuais, coletivos e organizacionais. Caso a empresa exija um determinado comportamento em uma determinada função, espera-se que o

indivíduo/grupo realize tal atividade de acordo com as normas e, por fim, seu esforço é reconhecido e recompensado.

### **2.3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL (CO)**

Gibson et al. (2006) afirma que, atualmente, as organizações têm uma grande responsabilidade em satisfazer os clientes levando em consideração a visão social, a cidadania, a liderança e a gestão de qualidade. Os gestores devem encarar como um desafio recompensador a necessidade de lidar com a gestão do comportamento organizacional da organização.

Devido ao novo cenário organizacional, tem-se como prioridade e necessidade concretizar mudanças com foco na gestão de pessoas. (Gibson et al., 2006)

É importante destacar o sucesso das organizações norte-americanas, onde as técnicas de gestão são aplicadas com eficiência, visando eficácia nos resultados. (Gibson et al., 2006)

O Comportamento Organizacional (CO) é uma área do conhecimento onde as pessoas são analisadas pelos gestores diante do seu comportamento em confronto com as situações diárias da organização. O intuito dessa avaliação é aumentar a produtividade, melhorar o relacionamento com o cliente e focar em melhores práticas de gestão organizacional. O estudo concreto do CO iniciou-se entre 1948 e 1952. As ciências comportamentais são fundamentais no estudo do CO, pois dão embasamento aos gestores para que possam identificar questões sobre eles próprios, sobre as demais pessoas da organização e sobre as pressões e necessidades externas. Para que haja um entendimento melhor sobre esse conhecimento, o CO é analisado pelos seguintes pontos: o comportamento das pessoas operando com base na individualidade, no coletivo e no organizacional; o fato de ser multidisciplinar; de ter uma orientação humanista e trabalhar com as pessoas na sua totalidade em vista de sua importância para a organização; de ser orientado para o desempenho em consideração ao que é válido para o aumento do desempenho da organização; de ter preocupação com o ambiente externo e saber

que ele tem efeito significativo sobre a reação da organização; de ser baseado em método científico em seu estudo. (Gibson et al., 2006)

Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional é o estudo do impacto gerado pelo comportamento dos indivíduos, grupos e da estrutura da organização, a fim, de aumentar e melhorar a eficácia do negócio.



### 3. AS PESSOAS

Este capítulo contempla o estudo da administração de recursos humanos, atualmente, abordada como gestão de pessoas.

#### 3.1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Segundo Chiavenato (2006), a área de recursos humanos de uma organização depende de sua cultura, ou seja, suas regras e normas são direcionadas de acordo com a mentalidade da alta administração da empresa. A estrutura, o contexto ambiental e do negócio e as características internas da organização também são fatores importantes para entender a gestão de pessoas do ambiente.

[...] No mundo industrializado de hoje, a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham individualmente. Quanto mais industrializada é a sociedade, tanto mais ela depende de organizações para atender a suas necessidades e aspirações. Além disso, as organizações criam um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida das pessoas. A razão é simples: as pessoas nascem, crescem, vivem, são educadas, trabalham e se divertem dentro das *organizações*. Sejam quais forem seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. – as *organizações* envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as *organizações* crescem e se multiplicam, elas requerem maior número de pessoas e mais se torna a complexidade dos recursos necessários a sua sobrevivência e a seu crescimento [...] (Chiavenato, 2006)

Chiavenato (2006) também afirma que as organizações tiveram um avanço muito grande na Administração de Recursos Humanos (ARH). Antigamente, em uma época de incertezas, as empresas, para sobreviverem às ameaças, sacrificavam a área de RH, não considerando as pessoas como recursos e como próprios cidadãos. Atualmente, com a crescente globalização, as pessoas estão deixando de ser secundárias para ser o principal parceiro do negócio.

[...] A expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações. [...] (Chiavenato, 2006)

Chiavenato (2006) afirma que, com o passar do tempo, o crescimento das organizações, a definição e o entendimento das pessoas em relação ao vínculo com as organizações foram revolucionados, identificando uma parceria onde a administração não é feita mais sobre as pessoas, e sim, com as pessoas. A partir desse novo contexto, três aspectos foram ressaltados: as pessoas são diferentes entre si; são elementos vivos e são parceiros da organização.

### **3.2. MOTIVAÇÃO**

Coda (1997) aborda sobre o desafio das organizações em trabalhar a motivação humana com o intuito de satisfazer as necessidades do funcionário em troca resultados, e afirma que a falta de valorização do mesmo, em relação aos seus direitos, se transforma em insatisfação diminuindo a produtividade e colocando em risco o seu desempenho.

Ele identifica os seguintes fatores motivacionais a serem considerados como garantia de satisfação do funcionário: informações precisas para o desenvolvimento do trabalho; *feedback*; inclusão em decisões que estejam envolvidos; fácil acesso à comunicação; indagação sobre o que os motiva; reconhecimento do trabalho realizado; facilitar a comunicação entre as chefias; dar liberdade na execução de tarefas e atentar-se às suas necessidades. (Coda, 1997)

Coda (1997) reforça a necessidade de diferenciar Motivação e Satisfação para abordar sobre o problema da insatisfação. Motivação, segundo ele, é uma energia direta ou intrínseca advinda do trabalho concretizado e, ao contrário, a Satisfação é indireta ou extrínseca e refere-se às condições do ambiente organizacional que

precisam ser consentidas aos empregados em troca de seu esforço, como salário, reconhecimento, oportunidades, etc.

## 4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo contempla o entendimento do clima organizacional e seu estudo por meio da pesquisa de clima organizacional.

### 4.1. DEFINIÇÃO

Coda (1997) define o Clima Organizacional como o indicador do nível de satisfação/insatisfação do funcionário com foco nas considerações da energia indireta ou na percepção do ambiente pela visão do empregado. O Clima Organizacional tende a abordar o comprometimento com as necessidades da organização e de seu quadro de empregados afim da eficácia dos resultados.

### 4.2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Coda (1997) afirma que a Pesquisa de Clima Organizacional é um meio para que a diretoria da empresa possa se comunicar com os funcionários com o objetivo de receber e gerar um *feedback* focando nas necessidades e satisfação do funcionário. Com o resultado, é possível inserir o funcionário no processo de gestão e tornar suas manifestações importantes em uma decisão. Promove, também, uma evolução no modo de administração da organização, contando com o conjunto do quadro corporativo para uma mudança de ambiente e futuro crescimento da empresa.

Coda (1997) define a Pesquisa de Clima Organizacional com um instrumento de levantamento de dados relacionados à opinião do funcionário quanto à realidade da organização. É por meio da pesquisa que a percepção (grau de satisfação/insatisfação) do funcionário, sobre um determinado momento, tema ou item da empresa, é avaliada. A partir dessa avaliação, é possível iniciar uma Mudança e o Desenvolvimento Organizacional, a fim de retificar um problema.

Ele também afirma que é difícil, nos dias de hoje, identificar a Motivação como um fator indireto ao Clima Organizacional, pois ela está ligada diretamente ao nível alto

de importância do funcionário aos elementos externos em comparação ao próprio trabalho concretizado.

A empresa, segundo Coda (1997), deve atentar-se ao cliente interno para busca da melhora de qualidade do ambiente organizacional, visando preocupação sobre a satisfação do quadro de funcionários em função do que pode ser melhorado e o que deve ser permanecer como está, tendendo analisar a cultura da organização em busca de melhor relacionamento interno e externo.

A administração de Recursos Humanos vem da necessidade de promover na organização uma gestão estratégica eficiente das pessoas no ambiente organizacional. (Coda, 1997)

As tentativas de colocar em prática esse estudo são pequenas, mas as considerações quanto às organizações que impõem essa prática são de qualidade nas medidas tomadas. (Coda, 1997)

Identifica-se uma dificuldade, por parte dos gestores de RH, em executar habitualmente pesquisas de satisfação, com o propósito de evitar descobrir problemas para não ser necessário solucioná-los. Esta prática tende a tornar menor o entendimento dos profissionais de RH quanto aos benefícios dos resultados trazidos pelas pesquisas de Clima Organizacional, tardando o crescimento da organização na falta de planos estratégicos para a melhora da qualidade de vida da organização. (Coda, 1997)

A Pesquisa de Clima Organizacional é indicada como instrumento de diagnóstico e gestão, bem como um meio para ampliar o conhecimento das informações adquiridas a fim de melhorar o ambiente organizacional. (Coda, 1997)

Nos Estados Unidos, o estudo sobre o Clima Organizacional é conhecido há cerca de 30 anos, as pesquisas são aplicadas em uma grande quantidade, ocorrem em diversos tipos e, em alguns casos, conhecidas nacionalmente. No Brasil, infelizmente, as poucas pesquisas aplicadas não são estudadas profundamente,

prejudicando o papel que elas poderiam exercer no desenvolvimento da organização. (Coda, 1997)

A Pesquisa de Clima Organizacional, segundo Coda (1997), é realizada em algumas etapas:

- I. Identificação do assunto/tema que será avaliado diante de entrevistas com o corpo gerencial e um pequeno grupo de funcionários;
- II. Transformação dos indicadores operacionais das variáveis que formam o Clima Organizacional em afirmações de escalas de Concordância/Discordância sobre o grau de satisfação/insatisfação das mesmas pelos funcionários;
- III. Análise estatística e fatorial das informações geradas pela pesquisa, ou a localização de indicadores mais significativos dentro de cada variável, eliminando os que menos contribuem para o estudo do assunto.

Coda (1997) comenta que poucas empresas avaliam a percepção dos funcionários quanto ao trabalho que realiza e o que devem receber em troca. Em contraposição, a necessidade da melhora na gestão da qualidade total está desenvolvendo a prática de levantamento de dados dando importância às Pesquisas de Clima Organizacional. A aplicação das pesquisas resulta em um alto índice de insatisfação gerado pelos seguintes fatores: as Políticas e Práticas de Gestão de RH, em foco na Política Salarial e no Reconhecimento; o Modelo de Gestão da empresa; o Processo de Comunicação, a Qualidade das Chefias e o Grau de Relacionamento entre as Distintas Áreas Funcionais com intuito de integrar os trabalhos. Do ponto de vista do índice de satisfação, os fatores são: a Natureza do Trabalho realizado, Identificação com a Organização e o Relacionamento Interpessoal. Conclui-se, após obter os resultados das pesquisas, que, sob a visão dos funcionários, as empresas não estão conseguindo praticar uma filosofia de gestão de qualidade para o seu desenvolvimento.

Com base nos resultados das pesquisas, Coda (1997) destaca os dez principais fatores obtidos a partir dos indicadores utilizados: Liderança, Compensação, Maturidade empresarial, Colaboração entre áreas funcionais, Valorização

profissional, Identificação com a empresa, Processo de comunicação, Sentido do trabalho, Política global de recursos humanos e Acesso.

Coda (1997) conclui que a área de Recursos Humanos é a mais adequada para se responsabilizar pela gestão do comportamento organizacional, por meio do acompanhamento do nível de satisfação dos colaboradores. Ele indica a Pesquisa Organizacional, tanto para avaliação do nível de satisfação/insatisfação do funcionário, quanto para posicionar a empresa em um estágio de desenvolvimento e aperfeiçoamento. A pesquisa pode auxiliar na identificação de mudanças necessárias à empresa. Quais mudanças são possíveis de ser realizadas e até que ponto podem ser realizadas, deixando claro a ideia de que funcionários e organização devem trabalhar em conjunto para facilitar a execução dos projetos e processos organizacionais.

A concorrência entre as empresas está crescendo a cada dia, sendo necessário executar processos de mudanças na gestão organizacional para aumentar a produtividade e desenvolver o crescimento da organização. Portanto, para receber a satisfação dos clientes, é preciso concentrar-se na satisfação do quadro corporativo e desenvolver o aprendizado adaptativo e inovador, por meio do processo de admissão, disseminação e compartilhamento de informações, que é a natureza da Pesquisa de Clima Organizacional. (Coda, 1997)

## 5. CICLO PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)

Este capítulo apresenta a definição do ciclo PDCA e casos de uso envolvendo a aplicação do ciclo no gerenciamento da qualidade de um projeto ou negócio de uma organização.

### 5.1. DEFINIÇÃO

O gerenciamento da qualidade de um projeto, segundo o PMBOK (2008), envolve os processos e tarefas da organização de acordo com suas políticas de qualidade, a fim de garantir o resultado esperado para o qual o projeto foi desenvolvido.

O PMBOK (2008) define o Ciclo PDCA (planejar-fazer-verificar-agir) como a estrutura para uma melhoria contínua no gerenciamento da qualidade de um projeto. O ciclo foi definido por Walter Andrew Shewhart, modificado e disseminado por William Edwards Deming.

O Ciclo PDCA é constituído por quatro etapas: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Atuar (Act), as quais são utilizadas no planejamento para resolução de um problema por meio de uma análise contínua de todas as etapas. (<http://www.hci.com.au/hcsite2/toolkit/pdcacycl.htm>)

As etapas detalhadas foram obtidas do site HCl<sup>4</sup> e são elas:

- Planejar (Plan): Identificar os problemas que estão sendo enfrentados e abordar ideias para melhoria;
- Fazer (Do): Executar mudanças para solução dos problemas. As mudanças devem ser realizadas em pequena escala ou somente experimentais, para que não haja alto grau de impacto caso a mudança venha a não funcionar;

---

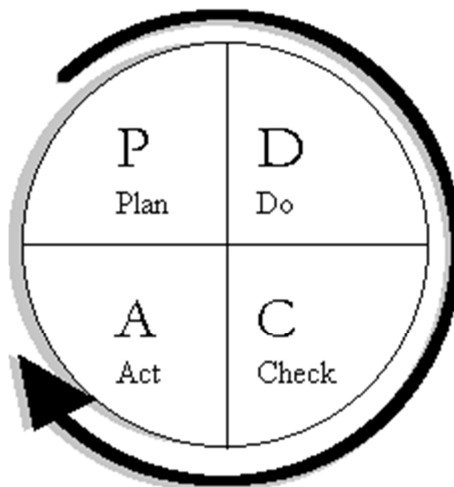
<sup>4</sup> (<http://www.hci.com.au/hcsite2/toolkit/pdcacycl.htm>)



- Verificar (Check): Analisar o resultado das pequenas mudanças. Nesta etapa, identificam-se também atividades-chaves para controle de qualidade das saídas de cada atividade, a fim de encontrar possíveis falhas no término da atividade.
- Atuar (Act): Implementar mudanças de alta escala, caso as mudanças anteriores tenham gerado resultado positivo. Nesta etapa, os demais envolvidos no projeto (fornecedores, clientes e outros setores) devem estar presentes para envolvimento nas mudanças de alto impacto.

Caso as mudanças da etapa “Fazer” não tenham obtido sucesso, a etapa “Atuar” é abortada e o ciclo se recomeça para novo planejamento. (<http://www.hci.com.au/hcisite2/toolkit/pdcacycl.htm>)

A figura 1 exemplifica o Ciclo PDCA:



**Figura 1: Ciclo PDCA**

Fonte: (<http://www.hci.com.au/hcisite2/toolkit/pdcacycl.htm>)

## 5.2. CASOS DE USO

Pinto (1993) utiliza o Ciclo PDCA como ferramenta para obtenção da qualidade total no fornecimento de produtos e serviços envolvendo as condições de vida de uma sociedade.

Pinto (1993) aborda sobre a necessidade de definir, claramente, em um projeto os objetivos a serem atingidos, as normas a serem utilizadas e qual deve ser o resultado final, para que seja possível investir na qualidade total.

Fonseca e Miyake (2006) aborda a necessidade de analisar alguns conceitos fundamentais da gestão da qualidade, exemplo: conhecimento, metodologia e solução de problemas.

O método PDCA, segundo Fonseca e Miyake (2006), é conhecido como um procedimento de sucesso na gestão da qualidade total, o qual constitui projetos de melhoria com resultados positivos.

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)<sup>5</sup> utiliza o ciclo PDCA para representar o diagrama do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual representa a inteligência da organização que torna possível a avaliação de desempenho e a realização de mudanças em todos os níveis. Para alcançar a excelência de uma organização, é necessário realizar uma gestão de informação e de ativos intangíveis de qualidade.

---

<sup>5</sup> <https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>

## 6. PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo possibilita conhecer a história e a estrutura da Fundação Instituto de Administração (FIA), com auxílio de informações obtidas por meio de uma entrevista realizada com o diretor financeiro da fundação, e realizar a criação de um modelo de pesquisa de clima organizacional no campo da gestão de pessoas da organização.

### 6.1. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA)

As informações a seguir foram retiradas do site da FIA<sup>6</sup>, página Institucional.

A FIA, Fundação Instituto de Administração, é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1980 e congrega um seleto grupo de coordenadores que atuam em programas institucionais e desenvolvem projetos de pesquisa, consultoria e educação em todas as áreas da administração.

A multidisciplinaridade destes coordenadores e das equipes que formam a Fundação permite a execução de projetos dos mais diversos portes e abrangência com grande relevância organizacional e social.

Desde 1993, quando foi lançado seu programa de MBA (*Master of Business Administration*), a FIA formou mais de 8 mil alunos. Todos os cursos de MBA's são reconhecidos pelo MEC (Ministério da Educação) e possuem a qualidade certificada pela AMBA (*Association of MBA's*), aparecendo com destaque nos principais rankings de educação executiva do Brasil e do exterior.

Atualmente a FIA tem em seu portfólio cursos de educação executiva como os cursos de extensão, MBA's, cursos de pós-graduação, programa de Pós-MBA, além da Graduação em Administração que visa transformar jovens em executivos de sucesso.

---

<sup>6</sup> <http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/Institucional/Paginas/institucional.aspx>

Para isso, a Fundação conta com três unidades educacionais de excelente padrão, localizadas nos bairros do Butantã, Pinheiros e Vila Olímpia, com moderna infraestrutura, informática com parque instalado de última geração e um sólido suporte administrativo.

Em seus 30 anos de existência, foram atendidas mais de três mil empresas da iniciativa privada nacional e multinacional, do setor público e organizações da administração pública direta e associações de classe e entidades da sociedade civil. Neste período foram desenvolvidos cerca de cinco mil projetos nas três linhas básicas de atuação da instituição (educação, consultoria e pesquisa), capacitando-a para aplicar estudos e prestar serviços nos mais variados campos de especialização da Administração.

Devido à sua constante contribuição à sociedade e aos projetos de grande impacto social, em 2005, a Fundação foi declarada como instituição de utilidade pública municipal, estadual e federal.

As informações a seguir foram retiradas do site da FIA<sup>7</sup>, página Missão e Visão.

Sua missão é desenvolver e disseminar conhecimento de teorias e métodos de Administração de Empresas, aperfeiçoando o desempenho das instituições brasileiras através de três linhas básicas de atividade: educação, pesquisa e consultoria.

Sua visão é ser um centro de excelência na geração e disseminação de conhecimento em gestão para a capacitação de profissionais em âmbito internacional e incremento de competitividade de empresas e organizações brasileiras.

---

<sup>7</sup> <http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/Institucional/MissaoVisaoValores/Paginas/MissaoVisaoValores.aspx>

## **6.2. ENTREVISTA COM O DIRETOR FINANCEIRO DA FIA**

A entrevista com o diretor financeiro da fundação, Fábio Ogawa Hashimoto, tem como objetivo entender a estrutura da organização e identificar planos futuros relacionados à gestão de pessoas.

A entrevista foi preparada com a abordagem de (5) cinco perguntas correspondentes aos assuntos: gestão de pessoas, clima organizacional e ações futuras da organização.

A divulgação da entrevista foi autorizada pelo autor das respostas, conforme Anexo A.

### **1ª Pergunta – Qual a sua trajetória na FIA?**

Em 1999, fui contratado como estagiário da área Controle de Custos, cursando administração na FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). Em 2000, o contrato de estágio venceu e surgiu uma oportunidade para ser efetivado como auxiliar, na mesma área. Entre 2002 e 2003, a área Controle de Custos foi extinta e fui transferido para a área da tesouraria. Em 2005, fui convidado a trabalhar como assessor financeiro da gerente geral (administrativo / financeiro), com foco em projetos e estudos financeiros para a gerência. Como assessor, trabalhei também dentro da área de contabilidade. Em 2007, recebi uma oportunidade para ser supervisor/gestor de uma nova área da fundação, área de Controladoria. Após ocupar o cargo de supervisor, decidi voltar aos estudos e iniciei o mestrado na área de administração geral pela FEA-USP. Em 2009, após implantar, com sucesso, um sistema de custos na fundação, fui indicado para ocupar o cargo de gerente administrativo. No final de 2009 e início de 2010, após saída do gerente financeiro, fui nomeado gerente administrativo/financeiro. Entre 2010 e 2011, o Conselho Curador – órgão máximo de gestão da fundação - decidiu alterar o modelo de gestão da FIA. Os professores, que eram diretores em tempo parcial, deixaram a diretoria e ficaram somente no comando dos projetos, como coordenadores. Com esta mudança, indivíduos da administração interna foram

eleitos para ocupar os cargos de diretoria. Fui convidado a ser diretor financeiro da fundação em março deste ano, com mandato de dois anos.

**2ª Pergunta – Em sua gestão administrativa, como era aplicada a área de gestão de pessoas na Fundação?**

Quando falamos em gestão de pessoas, precisamos entender o que efetivamente é a gestão de pessoas e como deve ser aplicada com vistas às diretrizes estratégicas da organização. No meu entendimento, como gestor de Recursos Humanos, eu vejo a área de gestão de pessoas dividida em subsistemas. A área de Departamento de Pessoal, por exemplo, é um subsistema que realiza todo o controle formal dos indivíduos selecionados pela organização. Um segundo subsistema são os benefícios (seguro saúde, assistência odontologia, subsídio de cursos, previdência privada, seguro de vida, entre outros) que compõem a remuneração agregada proporcionada ao funcionário. A FIA pode ser considerada uma organização responsável, que cumpre com os prazos, respeita o pagamento dos colaboradores e os impostos e mantêm em dia todos os benefícios. Um terceiro subsistema é o de recrutamento e seleção, o qual observa as necessidades da organização em busca de um perfil adequado de acordo com as atribuições e competências exigidas pelo cargo. Outros aspectos, dentro de gestão de pessoas, também dizem respeito ao clima e cultura organizacional, como sendo um subsistema integrado. A cultura é entendida pela clareza da organização em mostrar seus valores aos seus funcionários, como, por exemplo, a empresa AMBEV (Companhia de Bebidas das Américas) tem uma cultura de estímulo de competitividade. A FIA, por ser uma organização de serviços, e que preza pela excelência no atendimento, identifica sua cultura nos treinamentos, nos eventos, nas festas em geral, entre outras formas de trabalhar os aspectos culturais. Esses valores são demonstrados por iniciativas da organização denominadas ritos organizacionais. A definição dos subsistemas é feita pela gestão estratégica de pessoas, pois todos os subsistemas devem estar alinhados à gestão estratégica da organização. A FIA prima pelo atendimento, tanto interno quanto externo, para manter a confiança e a credibilidade do cliente. Temos que definir, estrategicamente, quais são os nossos valores, a nossa missão e os nossos princípios e, através da gestão desses subsistemas, fazer com que todos eles trabalhem em prol da estratégia maior. A diretoria deve definir e alinhar com os

gestores de todas as áreas qual a gestão estratégica de pessoas. Não se restringe somente à área de Recursos Humanos.

### **3ª Pergunta – A FIA trabalha o clima organizacional com funcionários, gestores e diretores?**

Sob o ponto de vista estratégico da organização, infelizmente, a área de gestão de pessoas não tem sido tratada com a prioridade que lhe é devida. Observa-se que a FIA nunca possuiu gerentes de Recursos Humanos, somente supervisores. Temos um gerente de ofício para as grandes áreas funcionais da instituição: administrativa, financeira e de tecnologia. Hoje, a FIA ainda não possui instrumentos adequados para gestão de pessoas. Não há a formalização de uma pesquisa de satisfação e instrumentos como pesquisa de 360 graus, avaliações de desempenho, entre outros. Ressalto um aspecto, em defesa das diretorias anteriores, que entidades do terceiro setor, entidades fundacionais, têm dificuldades para tratar de aspectos de remuneração variável, pois não podem distribuir lucro (renda ou patrimônio). Este conceito é primordial em uma fundação. Infelizmente, para antes do terceiro setor, o aspecto gestão de pessoas é uma questão complicada de ser tratada. O projeto de implantação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) na FIA foi, por outro lado, um exemplo de premiação e reconhecimento aos envolvidos como forma de demonstração de gratidão e compromisso com indivíduos produtivos.

A aplicação de uma pesquisa de análise de desempenho é sempre delicada, pois, quando instituímos uma avaliação de desempenho na organização, o indivíduo, naturalmente, ao respondê-la, espera algo em troca. Se um ente do terceiro setor, uma fundação como a FIA, não planeja muito bem a forma como trabalhará esses dados, a decisão de não aplicar a pesquisa é a melhor solução, pois a percepção da organização pode piorar aos olhos dos colaboradores. Temos um exemplo de um antigo supervisor da área de Recursos Humanos, que iniciou comentários com os colaboradores sobre uma futura aplicação de uma avaliação de desempenho e, ao não realizá-la, ele potencializou o problema e gerou mais insatisfação aos mesmos. Hoje, a diretoria atual está estudando formas de estimular e premiar os nossos funcionários, com um plano de ajuste de cargos, definição das atribuições dos funcionários com uma maior clareza, para que, a partir desse momento, possam ser

estudados instrumentos mais sofisticados de gestão de pessoas. A FIA conta um quadro de coordenadores/professores especializados no setor de RH e o Prof. Joel de Souza Dutra, sumidade na área de gestão de pessoas, já foi chamado para discussão do aprimoramento de um plano de carreira e cargos adequado, para, a partir desse momento, trabalhar o clima e a avaliação de desempenho. Esse é o estágio atual da FIA, lembrando que existem restrições por parte da nossa estrutura como fundação, que, certamente, dificultaram muito o crescimento dessas ações no passado. Será necessário trabalhar muito bem a gestão de benefícios, premiações em aspectos não financeiros, mas em outros aspectos, para criação de um canal adequado, pois um canal sem o devido retorno é inócuo e gera mais insatisfação. A fundação tem ciência dessas restrições, mas tem toda a intenção de crescer.

**4ª Pergunta – Você acredita que, aplicando alguma pesquisa dentro da Fundação, referente a benefícios, ou até mesmo solicitando ideias nessa nova estrutura de cargos a ser implantada, geraria uma expectativa muito grande ao colaborador, ou ainda não é necessário expor essa ideia de mudança aos colaboradores?**

A FIA possui uma estrutura organizacional diferente da maioria das organizações. O setor de apoio (áreas funcionais) está subordinado formalmente a nossa diretoria e aos gerentes, e as equipes de projetos estão subordinadas aos coordenadores de projetos. Esta estrutura organizacional não é 100% clássica, não é verticalizada. A taxa de *turnover* é maior para as equipes de projetos e o perfil dos profissionais é diferente. É necessário estar preparado para ouvir contribuições dos dois grupos e decidir com igualdade as mudanças. O modelo descentralizado de gestão da FIA é um complicador a mais para esse tipo de situação, porém ações estão em andamento que irão culminar em pesquisas de satisfação e de benefícios. É necessário mapear com clareza os perfis dos dois grupos, suas necessidades, para depois ouvir a nossa comunidade em uma futura atuação.



### **5ª Pergunta – Qual a sua sugestão para criação de um modelo de pesquisa na FIA com foco na gestão de pessoas.**

Identifico, com importância, três linhas que fazem parte da nossa estrutura de gestão de pessoas e que podem ser abordadas em uma pesquisa. São elas:

- CIPA / Segurança do Trabalho / Qualidade de Vida;
- Projetos Sociais;
- Projetos de Sustentabilidade Ambiental.

A FIA é uma entidade do terceiro setor e já trabalha em prol de um objetivo social, que é a educação. Os projetos CAPJOVEM (Programa de capacitação de jovens) e o CAPEXECUTIVO (Programa de capacitação voltado a profissionais com nível superior) são exemplos de ações sociais de sucesso. Seria interessante criar um modelo de pesquisa onde nossos colaboradores se interessassem pela gestão de projetos sociais.

### **6.3. CRIAÇÃO DE UM MODELO DE PESQUISA**

Dentre as três linhas abordadas na entrevista para criação de uma pesquisa de gestão de pessoas na FIA, o assunto Projetos Sociais com participação dos colaboradores esteve em evidência.

A FIA, por ser uma instituição de ensino e uma entidade do terceiro setor, já proporciona oportunidades à sociedade no campo educacional, oferecendo os programas sociais CAPJOVEM e CAPEXECUTIVO.

Utilizando o Ciclo PDCA e os requisitos para criação de uma pesquisa de clima organizacional, com base no modelo criado por Bispo (2006), onde, na primeira etapa da pesquisa é feito o levantamento dos fatores internos e, na segunda etapa, dos fatores externos de influência na relação funcionário/empresa, o modelo de pesquisa da FIA será desenvolvido.

**1ª etapa – Planejar (Plan):** Nesta etapa, o fator relevante da pesquisa é identificado e mapeado.

**2ª etapa – Fazer (Do):** Nesta etapa, a pesquisa é criada com base nas necessidades da organização, dos funcionários e da instituição que receberá os benefícios.

**3ª etapa – Verificar (Check):** Verificar se a pesquisa está de acordo com as necessidades da organização, se a aplicação trará resultados de conteúdo para a continuidade do projeto e se o projeto social terá reconhecimento na totalidade.

**4ª etapa – Atuar (Act):** Aplicar a pesquisa e, ao receber os resultados, realizar a tabulação e mensurar os pontos positivos e negativos.

A partir das etapas identificadas, o modelo de pesquisa sobre o tema Projeto Social na FIA pode ser criada e, futuramente, aplicada aos colaboradores com a intenção de envolver o quadro colaborativo nas ações sociais da instituição e gerar mais oportunidades de participação e reconhecimento na carreira profissional.

**1ª pergunta** – Você tem conhecimento dos projetos sociais da FIA?

Resposta:  Sim – Quais:  
 Não

**2ª pergunta** – Você conhece o projeto CAPJOVEM da FIA?

Resposta:  Sim  Não

**3ª pergunta** – Você aprova a ideia da FIA gerar oportunidades aos jovens de baixa renda à ingressar no ensino superior?

Resposta:  Sim  Não

**4ª pergunta** – Você conhece o projeto CAPEXECUTIVO da FIA?

Resposta:  Sim  Não

**5ª pergunta** – Você aprova da FIA de criar um curso de capacitação aos executivos que estão fora do mercado de trabalho?

Resposta:  Sim  Não

**6ª pergunta** – Você estaria disposto a participar da criação de um novo projeto social na FIA?

Resposta:  Sim  Não

**7ª pergunta** – Dentre os temas abaixo, qual (is) é (são) de seu interesse?

Resposta:  Educação

Sustentabilidade

Esporte

Outro(s) – Quais?: \_\_\_\_\_

**8ª pergunta** – Você acredita na implantação de um novo projeto social por meio de ideias dos colaboradores da FIA?

Resposta:  Sim  Não

**9ª pergunta** – Você disponibilizaria algumas horas de sua semana, fora do horário de expediente, para participar de um novo projeto social na FIA?

Resposta:  Sim – Quantas horas:

Não

**10ª pergunta** – Você se disponibilizaria a liderar grupos de gincanas para arrecadar doações em prol de um novo projeto social da FIA?

Resposta:  Sim  Não

**11ª pergunta** – Você acha importante a FIA incentivar seus colaboradores a participarem de projetos sociais?

Resposta:  Sim  Não

## 7. CONCLUSÃO

As pessoas são fundamentais para a existência de uma organização. Ao identificar esta relação como necessária e obrigatória na essência de uma organização, é de extrema importância valorizar a presença e o esforço do colaborador que está dedicado ao desenvolvimento dos projetos e negócios da empresa.

A estrutura de uma organização permite identificar qual deve ser sua missão para com a sociedade, no reconhecimento dos negócios que desenvolverá e os objetivos que deseja alcançar, e expor sua cultura e seus valores aos funcionários que dela participam, exigindo adaptação de vivência diante das normas exigidas.

O colaborador, ao iniciar um vínculo com a organização, se dispõe a trabalhar em conjunto para atingir um objetivo comum e contribuir com o crescimento e desenvolvimento do negócio. Ao interagir com as atividades organizacionais diárias, sua dedicação é absoluta e seus planos tendem a aumentar. Neste momento, a organização deve entender as necessidades do indivíduo para que o esforço gerado seja recompensado à altura.

Trabalhar a gestão de pessoas em uma organização é fundamental para a eficácia do negócio e para a superação dos indivíduos colaboradores. É muito importante gerar oportunidades e parcerias, identificar insatisfações, reconhecer o esforço gerado, facilitar a comunicação entre colaboradores e diretoria, criar canais de comunicação para que haja maior integração entre todas as áreas e um ambiente organizacional propício para motivação pessoal do funcionário e, como consequência, satisfação na realização do trabalho.

A pesquisa de clima organizacional é um meio de comunicação entre funcionário e empresa, a fim de identificar os pontos de insatisfação do colaborador e promover mudanças com foco na satisfação e no crescimento da organização.

Com esse conhecimento, ao entender o cenário atual de uma fundação de terceiro setor, foi possível identificar a necessidade de mudança e evolução na gestão de pessoas da organização. Atualmente, a gestão de pessoas não é trabalhada de

forma adequada devido à gestão estratégica da organização, por ser uma organização de serviços com foco na excelência do atendimento. Porém, ao conhecer seus planos futuros, a diretoria identifica a necessidade de mudanças e já realiza um planejamento para implantação das mesmas.

A pesquisa criada foi baseada em uma linha de gestão de pessoas, porém, com foco no terceiro setor. Foi identificada a necessidade de criar um canal para envolver os colaboradores na identificação de um novo projeto social e futura criação e participação dos mesmos, a fim de gerar mais oportunidades de reconhecimento de talentos, premiações e benefício à sociedade.

Espera-se que a primeira iniciativa de criação de uma pesquisa com foco em um projeto social seja de importância para desenvolvimento de um novo plano de gestão de pessoas, a fim de trazer expectativas positivas com relação ao futuro da organização.

**ANEXO A****DECLARAÇÃO**

Declaro que autorizamos o uso das informações obtidas por Caroline de Fatima Braulino junto a esta organização na pesquisa intitulada “O Ciclo PDCA como técnica para implantação de uma pesquisa de clima organizacional na Fundação Instituto de Administração (FIA): Um estudo sobre gestão de pessoas”, para o desenvolvimento da Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, realizada sob a orientação da Professora Élide Jacomini Nunes da Unidade Presbiteriana Mackenzie, bem como a divulgação dos resultados da referida pesquisa em artigos, monografias, teses, livros etc.

---

Fábio Ogawa Hashimoto – Diretor Financeiro  
Fundação Instituto de Administração – FIA  
CNPJ: 44.315.919/0001-40

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 436 p.

BISPO, Carlos A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006 – Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0103-65132006000200007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0103-65132006000200007&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 24 de novembro de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CNPQ - Plataforma Lattes – Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 24 de novembro de 2010.

CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. In: BERGAMINI, Cecília W.(Org.); CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107

EDITORA ATLAS – Disponível em: <<http://www.editoraatlas.com.br>>. Acesso em: 25 de novembro de 2010.

FONSECA, Augusto V. M.; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006 – Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR470319\\_8411.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf)>. Acesso em: 25 de novembro de 2010.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. 166 p. Título original: Corporate tides: rede signing the organization.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H.; KONOPASKE, R. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE – FNQ. Disponível em: <<https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 01 de outubro de 2011.

INSTITUTO CHIAVENATO. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com>>. Acesso em 25 de novembro de 2010.

PDCA CYCLE – HCI – Disponível em:

<<http://www.hci.com.au/hcsite2/toolkit/pdcacycl.htm>>. Acesso em: 01 de outubro de 2011.

PINTO, Virgínia Bentes. **Informação: a chave para a qualidade total** - Ci. Inf., Brasília, 22(2): 133-137, maio/ago. 1993 – Disponível em: <<http://capim.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1182>>. Acesso em: 25 de novembro de 2010.

PMBOK 2008. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. EUA. Inc. 337 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SBRAGIA, Roberto. **Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa**. Revista de Administração – Volume 18(2) – abril/junho-1983 – Páginas 30 a 39 – Disponível em: <[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)>. Acesso em: 25 de novembro de 2010.



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: guia para alunos da Universidade Presbiteriana Mackenzie.** 4. ed. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2006. 104 p.