

TOP SER HUMANO

HTMICRON SEMICONDUTORES SA

GESTÃO DE CLIMA – UMA ESTRATÉGIA DE RESULTADO

Categoria Organização – Modalidade Desenvolvimento

Case inscrito em 2020, entregue em 2021

FABRÍCIA FERREIRA RAMOS

FERNANDA VIERO PROVENZANO

SÃO LEOPOLDO

2021

Sumário

1. OBJETIVO.....	1
2. INTRODUÇÃO.....	2
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	3
4. GESTÃO DE CLIMA NA HT MICRON.....	6
5. RESULTADOS	15
6. CONCLUSÃO.....	18
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19
8. INFORMAÇÕES DAS AUTORAS.....	20

SINOPSE

O presente case visa retratar a iniciativa de Gestão de Clima da HT Micron Semicondutores SA, localizada em São Leopoldo. Com o objetivo de aumentar a motivação e engajamento dos colaboradores, propiciar um espaço de escuta e promover melhorias na organização, o processo de Gestão de Clima a partir de 2015 passou a além da aplicação da Pesquisa de Clima, realizar reuniões com as áreas da empresa e intervir nos processos de comunicação liderança e outras ações e iniciativas.

As reuniões levantam planos de ação, que são oportunidades de melhoria que podem ser realizadas na área, na liderança, entre áreas ou na empresa como um todo, que pontuam aspectos importantes para os colaboradores.

Os percentuais de participação aumentam a cada ano. Em 2014 foi de 42%, 2015 aumentou para 59%, 2017 subiu para 70%, em 2018 atingiu 90% e por fim, 91% em 2019.

Assim como os percentuais de participação, os de satisfação também demonstram aumento ao longo dos anos. Na Pesquisa Interna, no ano de 2014 a satisfação era de 60%, em 2015 cresceu para 68%, em 2017 aumentou para 76%. Em 2018, foi aplicada a Pesquisa Great Place to Work (GPTW) pela primeira vez, atingindo 75% e no ano seguinte, o percentual aumentou para 89%.

Para atingir tais resultados, a escuta é o principal diferencial. É a partir do ouvir que se entende as percepções dos colaboradores e se pode dirigir ações transformadoras do clima, ambiente e cultura e agregadoras ao negócio, através do principal ativo da organização, as pessoas.

1. OBJETIVO

O presente case apresenta uma iniciativa em Gestão de Clima que pretende aumentar a satisfação interna dos colaboradores da HT Micron, através do processo de Gestão de Clima, que inclui a contribuição de todos por reuniões para melhorar o ambiente de trabalho, desenvolvimento de lideranças e ações de clima derivadas. Este trabalho resultou na conquista do 16º lugar nas Melhores Empresas para se trabalhar do Great Place to Work (GPTW).

Público-alvo: colaboradores da HT Micron, divididos de acordo com a área nas reuniões de Pesquisa de Clima.

2. INTRODUÇÃO

A Gestão de Clima é tema recorrente ao RH e nas organizações. Para mensurar essa camada psicológica da organização, uma das métricas frequentemente utilizada para quantificar as questões atreladas, é a Pesquisa de Clima. Esta, é uma ferramenta que retrata a percepção do momento que a empresa se encontra, identificando os níveis de satisfação da empresa e identificação de pontos fortes e melhorias apontadas, se configurando assim, uma metodologia de diagnóstico.

Na HT Micron, o ano de parâmetro utilizado é 2014 (última pesquisa antes da alteração do processo), a adesão era inferior à 50% e o método de análise da escala de 1 a 5, incluía a pontuação 3 (às vezes concordo) como satisfação, trazendo um índice alto de satisfação nestes anos. Os resultados eram apresentados para a Diretoria e para os colaboradores e na Employee Meeting (reunião de colaboradores da HT Micron) e assim o processo era encerrado.

A partir da mudança de gestão de RH, a Pesquisa de Clima passa a ser valorizada como ferramenta de diagnóstico e de gestão. Os dados que a Pesquisa traz são oportunidades para trazer melhorias necessárias para a empresa, ouvir e entender as demandas dos colaboradores e a partir disto, gerar ações que apontem melhorias, tanto para a organização quanto para os colaboradores, sendo uma estratégia ganha-ganha.

Além das apresentações, foram adicionadas as etapas de apresentação específica da área para cada gestor, comparando o resultado da área com o da

empresa e com o resultado da própria área no ano anterior. Os comentários são classificados como comentários macro, a fim de proteger a premissa de anonimato da empresa.

A mesma apresentação é mostrada a todos os colaboradores na respectiva área, em uma reunião com o RH. Neste momento, eles têm acesso aos resultados próprios e em grupo comentam as questões que são pertinentes à realidade do setor, também podendo trazer questões novas ou que não apareceram na pesquisa. Desta reunião, os planos de ação levantados são apresentados ao gestor e quando necessários, outras áreas pertinentes.

Ao final, é realizada uma reunião entre RH, gestor e área para falar das ações e encaminhamentos dos processos.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O RH estratégico prevê uma atuação como agente de mudanças para que a organização atinja suas estratégias de negócio. Uma das dimensões de atuação do RH é o Clima Organizacional, que:

“Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2006, p. 50)”.

O Clima também é definido por Sorio (2004) como “a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas,

políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção”.

Assim, o Clima se configura na atmosfera da organização, no resultado das percepções de todos os integrantes, de como assimilam todo o ambiente que estão inseridos. A partir disto, surge a possibilidade de mensuração através da Pesquisa de Clima, definida por Kahale (2003, p. 1) como:

“um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações” (apud VIEIRA e VIEIRA, 2004, p. 5).

De acordo com Coda e Bergamini (1997, p. 99):

“a Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre os temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho”.

O Clima Organizacional também possui ligação e influência direta com a Liderança. Para Segundo (2003, p. 5)

“cabe o líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização de pessoas, reconhecer o trabalho bem-feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança” (apud VIEIRA e VIEIRA, 2004, p. 7).

Além da liderança, a comunicação também se relaciona com o Clima. Chiavenato (1994) compreende que a organização como uma série de grandes redes de comunicação, se interpretando e cruzando, que como consequência produz significado e compreensão de pessoa para pessoa.

Para Turra et al. (2014) a boa comunicação interna reflete no clima organizacional propiciando às pessoas integração, satisfação e motivação, assim engajados a colaborar continuamente para o bem da organização.

Ainda abordando a comunicação, Brum (2010) defende que a informação é um benefício, agregando ao colaborador qualidade de vida e bem-estar. Nas próprias palavras da autora “a informação, acompanhada da explicação da informação, permite ao colaborador sentir-se parte do processo” (BRUM, 2010, P.53).

A mesma autora defende ainda que “A informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do público interno e conseqüentemente o alcance dos objetivos organizacionais” (BRUM, 2010, p. 29).

Assim a Gestão de Clima se faz uma estratégia com benefícios para o negócio e para as pessoas, conforme Kahale (2003, p. 25),

“um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela - co-autores), credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros” (apud VIEIRA e VIEIRA, p. 8).

A abrangência dos benefícios possíveis de um bom clima organizacional citados acima reflete nos indicadores da HT Micron, conforme desenvolvido nos Resultados.

4. GESTÃO DE CLIMA NA HT MICRON

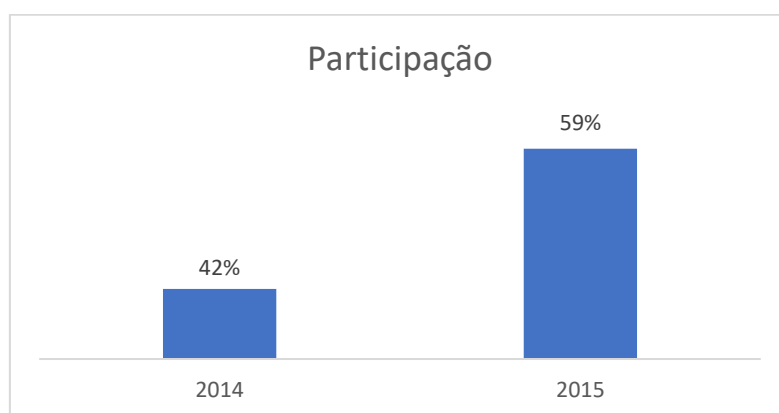
A HT Micron é uma indústria de semicondutores localizada em São Leopoldo, fundada em 2009. Em 2014, houve a inauguração do prédio atual da empresa, com uma sala limpa com 10.000 m², anteriormente a empresa situava-se em uma incubadora na Unisinos. A HT Micron tem como missão fornecer soluções em semicondutores de alto valor agregado com tecnologia avançada global e tecnologia excelente. Entre seus produtos estão as memórias para TV, smartphones, computadores e chip *IoT (Internet of Things)*.

A Pesquisa de Clima utilizada na HT Micron consiste em um formulário com 40 perguntas dividida nos blocos: Identidade, Satisfação e Motivação, Aprendizado e Desenvolvimento e Liderança (em 2017, esta última dimensão foi dividida em Liderança Imediata e Lideranças da Empresa). Com a mudança de gestão de RH, a partir de 2015, a Pesquisa passou a possuir um papel mais

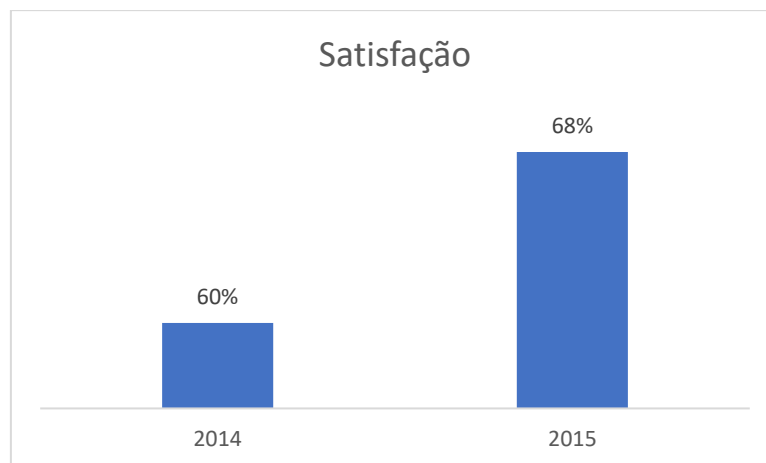
estratégico como um processo estruturado, incluindo ações de diagnóstico e comunicação através de reuniões do RH (Gerente e Analista responsável pela pesquisa) com os gestores de cada área para apresentar os resultados específicos e também com os colaboradores de cada área para identificar o que o grupo indica como necessidade de melhoria. Através destes encontros, há o desdobramento para o Desenvolvimento de Lideranças e para ações de clima baseadas nos planos de ação identificados.

Na aplicação da Pesquisa de Clima, em 2014, o índice de participação foi 42%, menos da metade da empresa, o que não configura uma amostra significativa dos resultados. Já a satisfação ficou em 60%, esse índice sendo resposta 4 e 5. Neste ano, ainda não eram realizadas as reuniões com as equipes para planos de ação específicos.

Em 2015 uma nova pesquisa se iniciou. O percentual de participação teve aumento de 17% em relação ao ano anterior, atingindo 59%, porém ainda não é considerado um percentual representativo da empresa. Em relação à satisfação, o resultado foi de 68% de satisfação, um aumento de 8% em relação à Pesquisa de Clima de 2014.



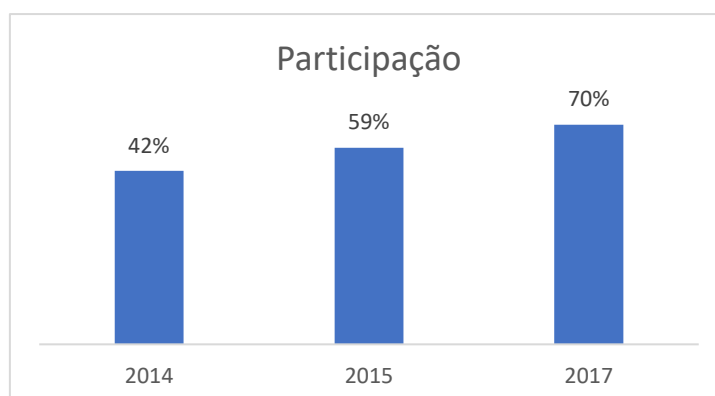
*Gráfico 01: Participação da Pesquisa de Clima em 2014 e 2015.



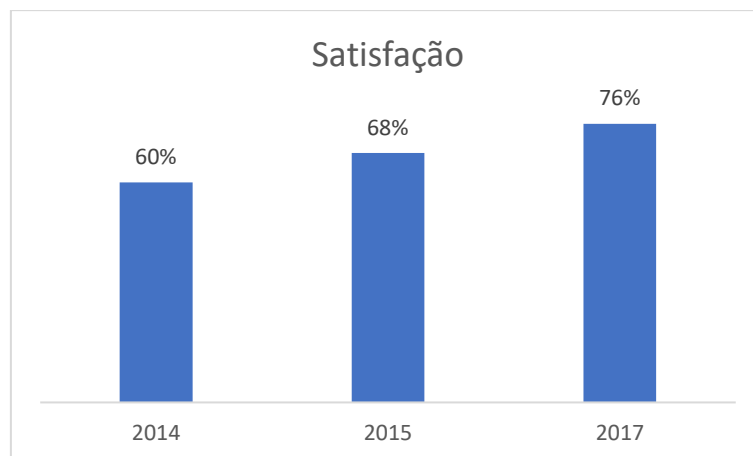
*Gráfico 02: Satisfação da Pesquisa de Clima 2014 e 2015.

Outra mudança que ocorreu em 2015, foi que a Pesquisa passou a ser bianual, para que houvesse tempo para trabalhar as questões identificadas em cada área. Com o processo envolvendo reuniões com gestores, reuniões com as áreas e ações derivadas foi necessário investir mais tempo nestes desdobramentos.

Os resultados trabalhados alavancaram o resultado da Pesquisa de Clima de 2017, tanto em participação quanto satisfação. A participação em 2017 aumentou 11% em relação à 2015, finalizando em 70%, percentual com maior representatividade. Já a satisfação aumentou para 76%, 8% a mais que na Pesquisa anterior.

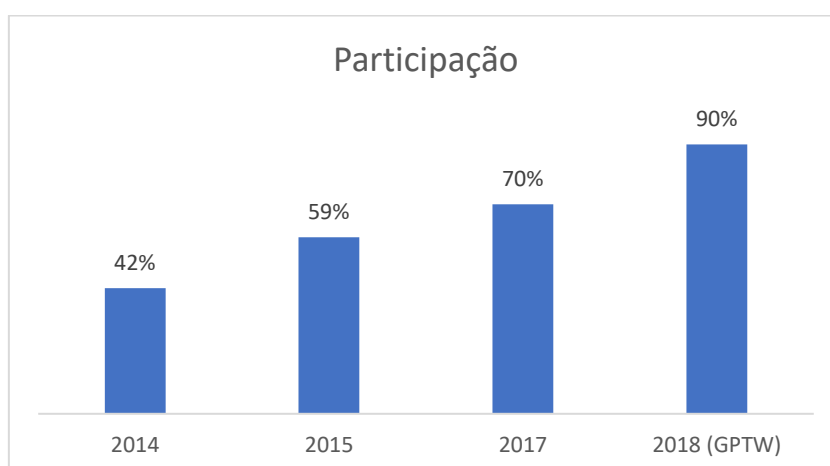


*Gráfico 03: Participação na Pesquisa de Clima em 2014, 2015 e 2017.

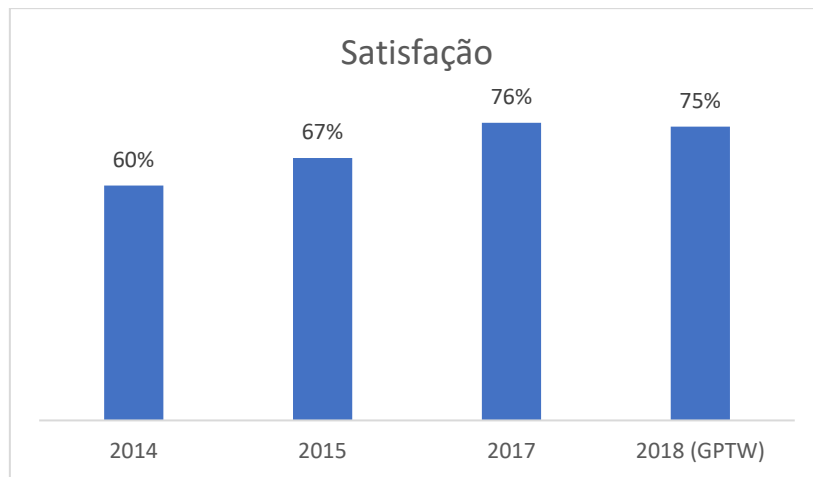


*Gráfico 04: Satisfação na Pesquisa de Clima nos anos 2014, 2015 e 2017.

Com o resultado atingido, o RH entendeu que estaria maduro para experimentar a Pesquisa do Great Place to Work (GPTW), assim avaliando seu resultado e o comparando com o benchmarking das 150 melhores empresas do Brasil, conforme este ranking. Assim, em 2018 a HT Micron teve sua primeira participação no GPTW, sendo certificada como uma ótima empresa para se trabalhar. Nesta pesquisa, 90% dos colaboradores responderam, 20% a mais do que na Pesquisa de Clima Interna. A diferença de satisfação entre a Pesquisa Interna de 2017 e a do GPTW 2018 foi de apenas 1%.



*Gráfico 05: Participação nas Pesquisas de Clima 2014, 2015, 2017 e 2018 (GPTW).



*Gráfico 06: Satisfação na Pesquisa de Clima em 2014, 2015, 2017 e 2018 (GPTW).

Após estes resultados, um novo ciclo do processo de apresentações, planos de ação e reunião de feedback ocorreu. Os resultados gerais da empresa são mostrados na Employee Meeting (reunião com todos os funcionários da empresa).

Na próxima etapa, foram realizadas reuniões com cada gestor, mostrando os resultados da equipe e os comentários relacionados (em forma de tópicos, preservando o anonimato). Em seguida, a Gerente de RH e a Analista responsável mostram a mesma apresentação da área para toda a equipe, sem a presença do gestor, para que sejam informados dos resultados e também, contribuam se posicionando com as necessidades de melhoria, bem como quais práticas consideram fortes na organização. Os tópicos trazidos não precisam necessariamente estarem listados na apresentação, porém liderança e comunicação são assuntos recorrentes.

A Liderança, como mencionado anteriormente, possui influência direta com o clima organizacional. Os resultados de 2017 apresentaram melhoria quando comparados com os 2015 da Pesquisa de Clima no quesito de Liderança

Direta. Ainda assim, para atuar neste ponto, foi realizado em 2018 o Treinamento de Desenvolvimento de Lideranças com a Xave Consultoria. A primeira turma foi formada por Gerentes e a segunda pelas Lideranças Intermediárias, trazendo conteúdos como visão sistêmica, clima e cultura, papel da gestão, engajamento, comunicação, autoconhecimento, relações interpessoais, feedback, gestão de conflito e conversas difíceis.

A comunicação é outro ponto constante a ser trabalhado. As questões sobre comunicação podem ser da liderança, entre áreas ou alta gestão. Os próprios agendamentos diretamente com toda a equipe para apresentação de resultados e elaboração de planos de ação já se torna uma ação de comunicação na HT Micron, momento de conversa direta com o RH da empresa e oportunidade de sanar dúvidas e direcionar questões.

Um ponto comum da maioria das áreas em 2017 foi a questão de falta de visão clara e perspectiva de futuro da organização. Um dado que corrobora o percentual baixo neste quesito, era o pouco tempo instaurado de uma mudança de gestão de CEO e cultura na empresa. Neste ponto, nas Employee Meetings, o CEO passou a trazer sua visão de futuro para a empresa, inclusive trazendo a intenção de desenvolver novos produtos, tanto memória quanto IoT (*Internet of Things*), este último algo pouco conhecido até o momento, e em 2018 investiu em estrutura adequada para desenvolver o primeiro chip IoT do Brasil. Esta visibilidade trazida pelo CEO impactou na clareza de futuro dos colaboradores.

Na mesma questão de clareza de perspectiva de futuro, foi melhorado o processo de Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico passou a ser desdobrado da Diretoria e Gerência para suas equipes, de forma que todos

da organização pudessem conhecer e ter acesso às metas e objetivos de curto e longo prazo.

Questões de conflitos entre áreas e/ou turnos também foram abordados. A Pesquisa pode revelar áreas em conflito, e assim, surge a ação de mediação. Um exemplo foi o conflito de papéis e responsabilidades entre as áreas de Processos e Qualidade, na qual os gerentes junto com o RH se reuniram para alinhar as diretrizes e atribuições e esclarecer papéis de cada setor. Com as definições, o clima de trabalho entre as áreas obteve melhora, sendo uma ação concluída. Os gestores das áreas foram envolvidos para juntos alinhar os processos e informar as equipes do novo funcionamento. Destes, houve a elaboração do processo de troca de turnos, para alinhar os acontecimentos do dia para quem fosse iniciar no turno e também a instauração do plantão da área de Processos para suporte à Produção a qualquer tempo, amparando a equipe e solucionando problemas.

Sobre comunicação, o RH reformulou o modelo de comunicados. Foi identificado que os comunicados enviados via e-mail possuíam um layout e escrita formais e rígidos. Tanto o layout quanto a escrita foram reformulados, se tornando mais coloridos e amigáveis. Essa mudança transparece acessibilidade e leveza, mais adequada com a configuração de RH da empresa. Além disto, foi instalado um mural para viabilizar a comunicação com os colaboradores da área fabril que não possuem e-mail.

Outra iniciativa realizada foi a reunião semanal entre gerentes. Antes da implantação desta reunião, havia pouco contato e ruídos de informação. O objetivo deste momento é falar sobre gestão de pessoas e acontecimentos da

empresa, e resultou em integração do grupo, gestores mais alinhados e equalização de informação.

Ainda sobre comunicação, dois comunicados mensais foram elaborados a partir de dúvidas das reuniões: o “Você Sabia?” e o “Minha história na HT”. O comunicado “Você Sabia” foi uma iniciativa para esclarecer e informar questões da rotina da empresa, de diversas áreas. Dúvidas frequentes são sanadas, sobre RH, funcionamento da empresa e suas áreas, por exemplo, os critérios para o funcionário do mês e informações sobre o aproveitamento em Recrutamento Interno.

O comunicado “Minha história na HT” aborda a questão de carreira dentro da empresa. Alguns colaboradores (especialmente os mais novos na empresa), tem dúvidas sobre as possibilidades e requisitos de funções e promoções. Com este comunicado, colaboradores que cresceram na empresa relatam sua trajetória dentro da empresa, inspirando os colegas a dar o melhor de si.

Este comunicado também impacta na percepção de reconhecimento. Outra ação derivada da Pesquisa, com o intuito de reforçar os valores da empresa, foi realizada, uma eleição com os colaboradores para escolherem um funcionário que representasse cada valor. No final da votação, a cada Employee Meeting um valor era abordado e na sequência, o gestor do colaborador eleito dava seu depoimento sobre o mesmo, divulgando para empresa (e para o próprio colaborador), que recebia o certificado de reconhecimento. Além do reconhecimento, a votação promove o fortalecimento da cultura da empresa com modelos positivos.

Outra ação relacionada à Pesquisa, mas já antes mapeada pela empresa, foi a modernização de sistemas. Nas reuniões, as equipes apontavam a necessidade de sistemas que operacionalizassem melhor os processos da empresa. Desde 2015, a empresa alterou ou adquiriu quatro sistemas que atendem as áreas de Financeiro, Compras, Contábil Fiscal, Logística, Almoxarifado, Manutenção, Utilidades, Sistema de Gestão e RH. As implantações possibilitaram que a maioria do trabalho operacional fosse sistematizado, assim oportunizando os colaboradores pudessem ampliar seu escopo de atuação em outras demandas, até em análises e atividades mais estratégicas.

Ainda através dos meios de comunicação da empresa, uma ação com foco em integração foi utilizar o Dia das Mães, Pais e Crianças para compartilhamento de fotos pessoais. No Dia das Mães e Pais, os colaboradores poderiam enviar fotos com os filhos das mães/pais para comunicado. No Dia das Crianças, os colaboradores enviavam fotos próprias quando crianças para os outros desvendarem quem é cada um.

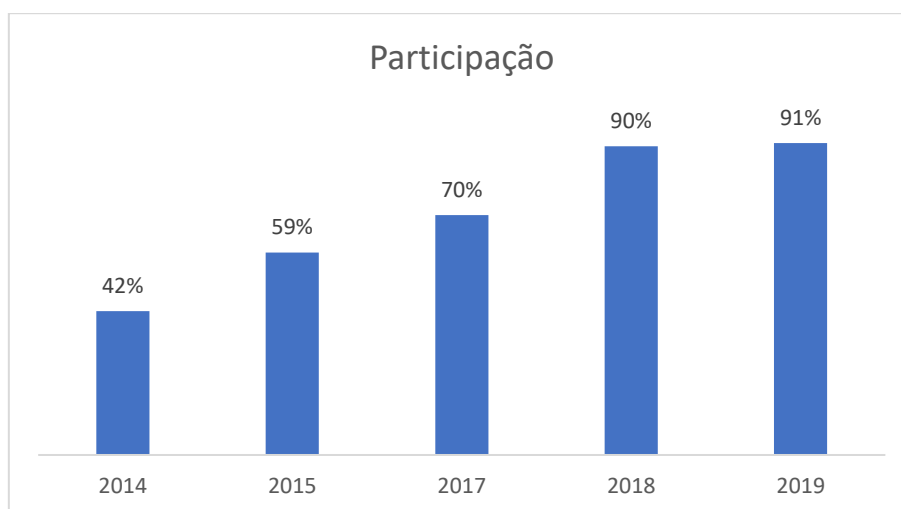
A pesquisa também aborda a percepção com os benefícios. Tanto no questionário quanto nas reuniões é um dos tópicos levantados, onde se identifica a satisfação com os benefícios e quais os colaboradores citam como mais importantes. Esses dados colaboram para o direcionamento de melhorias, tais como a retirada da coparticipação no plano de saúde e a troca de transporte fretado para colaboradores em turno, entre outros.

5. RESULTADOS

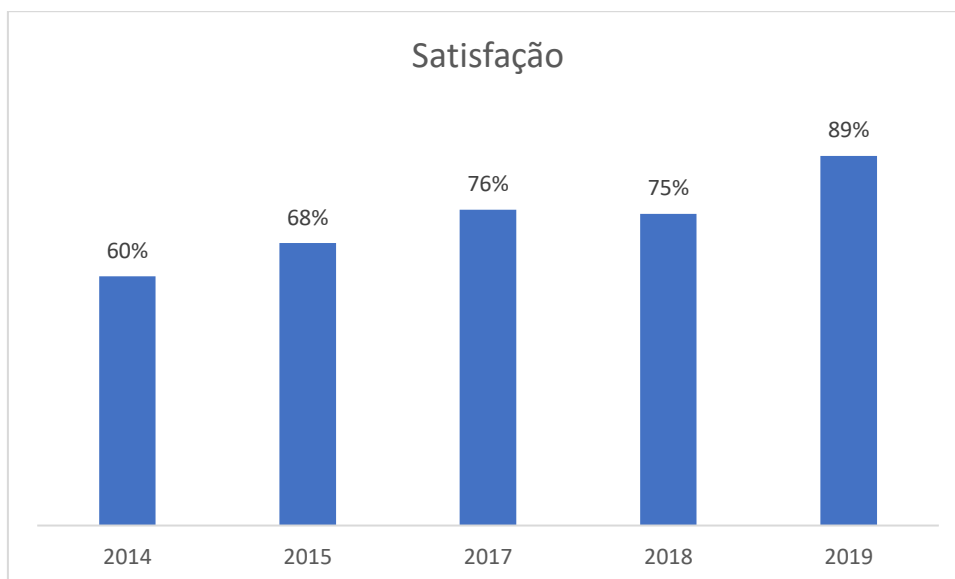
No ciclo de Pesquisa de Clima que ocorreu em 2017 e 2018, o RH se reuniu com dezesseis (16) áreas da empresa: Almoxarifado, Apoio Geral, Compras e Logística, Contábil Fiscal, Financeiro, Manutenção, Marketing e Vendas, P&D, PCPM, Processos, Produção, Qualidade, RH e SESMT, Sistema de Gestão, TI e Utilidades. Para contemplar todas as áreas, foram necessárias 21 reuniões, visto que algumas áreas operam em turnos, portanto, podem ter percepções diferentes.

Destas reuniões, foram elaborados 75 planos de ação, sendo 62 (equivalente a 83%) concluídos até junho de 2019, sendo que outros seguiram em andamento antes da aplicação da Pesquisa GPTW, em 2019.

As ações realizadas em geraram como resultado o aumento da satisfação em 14%, atingindo 89% na Pesquisa do GPTW 2019. A participação, que já tinha alta adesão, foi 91% (1% maior que em 2018). Com este resultado, além da certificação de ótima empresa para se trabalhar, a HT Micron entrou no Ranking de Melhores Empresas para se trabalhar no RS.



*Gráfico 07: Participação na Pesquisa de Clima em 2014, 2015, 2017, 2018 (GPTW) e 2019 (GPTW).



*Gráfico 08: Satisfação Participação na Pesquisa de Clima em 2014, 2015, 2017, 2018 (GPTW) e 2019 (GPTW).

Para comparar o desempenho da Liderança, foram selecionadas a questões com maior diferença do benchmarking que envolvem gestores no ano de 2018. A média das questões foi 58,8% e no ano seguinte aumentou 17,4 p.p, totalizando 76,2%. As capacitações para Desenvolvimento de Lideranças continuam sendo realizadas, pois além de promover colaboradores para a primeira liderança, este ponto precisa de constante acompanhamento e aperfeiçoamento.

Conforme mencionado anteriormente na citação de Kahale apud Viera e Vieira (2003, p. 25), entre os benefícios da Gestão de Clima estão credibilidade, comprometimento, retenção de talentos, entre outros. Na Pesquisa do GPTW, uma das dimensões avaliadas pela consultoria é credibilidade, onde o resultado em 2018 foi de 69% de satisfação. Com as ações realizadas, esse percentual aumentou 27 p.p, totalizando 86% no ano de 2019.

Em relação à comprometimento, na dimensão Orgulho da Pesquisa GPTW há a questão “os funcionários aqui estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho” que avalia este ponto. O resultado em 2018 nesta questão foi 72%. Em 2019, esta questão obteve o resultado de 85%, 13 p.p a mais que o ano anterior, que reflete o aumento do engajamento das pessoas com empresa.

Os indicadores da HT Micron demonstram também a otimização de resultados. O indicador de turnover apresentou queda quando comparado o ano de 2014 ao de 2019, da média de 2,47% a 1,15%.

Ano	Média Turnover
2014	2,47%
2015	1,97%
2016	2,16%
2017	2,09%
2018	1,55%
2019	1,15%

*Tabela 01: Média de Turnover entre 2014 e 2019

Estes percentuais apontam para maior retenção de talentos, menos pessoas insatisfeitas e com intenção de deixar a empresa.

Outro indicador que demonstrou melhora de performance foi o de Reclamações Trabalhistas. Em 2016, foram realizadas 15 ocorrências, enquanto em 2017 foram 3, 2018 o total foi 5 e em 2019, 4. Assim, a soma dos anos 2017, 2018 e 2019 totaliza 12 ocorrências, número inferior ao total do ano de 2016 (15 ocorrências). Os índices dos últimos três anos estão baixos em comparação ao mercado e são resultado de uma gestão adequada das rotinas de trabalho e transparência com colaboradores.

Além destes, mais um indicador que melhorou o resultado entre 2014 e 2019 foi o de Treinamento. Nos anos 2014 e 2015 foram 8 horas/homem; em

2016 o total foi 6 horas/homem; houve o aumento em 2017 para 8 horas/homem, em 2018 para 13 horas/homem e por fim, 2019 para 16 horas/homem.

6. CONCLUSÃO

A Gestão de Clima é uma esfera muito importante a ser considerada em uma organização. É no Clima Organizacional que ocorre o reflexo da própria empresa através da percepção dos próprios colaboradores. É o retorno do próprio desempenho através de quem vivencia, sustenta e constrói a organização.

Através da Pesquisa de Clima, é possível quantificar como os colaboradores reagem à organização. Os resultados explicitam o que pode ser intangível de outra forma. É uma forma direta de entender quais impactos (positivos ou negativos) os colaboradores entendem que os afetam.

A Pesquisa de Clima pode ser comparada à Avaliação de Desempenho que o colaborador realiza. É o resultado da performance da empresa, realizado por quem a torna o que é. E a partir do momento que a organização se responsabiliza e atua para melhorar sua performance, também estimula as pessoas a melhorar o próprio desempenho. Então, além do aumento de satisfação, a Gestão de Clima também impacta na maturidade e profissionalização dos colaboradores, também os desenvolvendo.

O diferencial na estrutura implementada na HT é a escuta. Ouvir os colaboradores vai além das etapas burocráticas: é entender o que valorizam, o que sentem, o que temem. A partir deste entendimento, se torna possível

esclarecer, mediar, encaminhar e resolver as questões levantadas, melhorando via canais de comunicação da empresa e nova gestão. Todas essas ações agregam ao negócio, refletidas na performance dos indicadores e na percepção dos colaboradores, que são o principal ativo da organização. Assim, a Gestão de Clima se consolida como uma estratégia de resultado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa**. 4ª ed. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SORIO, Washington. **Clima organizacional**. Revista Partes, 2004.

TURRA, Caio *et al.* **As influências de comunicação no clima organizacional: novos desafios para o contador**. Revista Eletrônica Múltiplo Saber, vol. 27, 2014. Disponível em https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_32_1425572181.pdf. Acesso em 05 de maio de 2021.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG, v. 1, n. 4, p. 1-11, 2004.

8. INFORMAÇÕES DAS AUTORAS

Fabírcia Ferreira Ramos, graduada em Psicologia e pós-graduada em Administração de Recursos Humanos, pela PUCRS e Pós-MBA em Liderança pela Unisinos. Atua como Gerente de Recursos Humanos, responsável pelos subsistemas de RH, DP e SESMT.

Fernanda Viero Provenzano, graduada em Psicologia pela Feevale e pós-graduada em Psicologia Organizacional pela FACCAT. Atua como Analista de Recursos Humanos, em Capacitação, Gestão de Desempenho e do Clima.