



**CAÁLA**  
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO, INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO EM CIÊNCIAS  
ECONÓMICAS E EMPRESARIAS**

**CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**RUFINO SAPALO FELICIANO**

**PROPOSTA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR  
CONSULTORIA NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS: UM ESTUDO DE  
CASO NA FIRMA RSF**

**PFC: INOVAÇÃO**

**CAÁLA/2023**

**RUFINO SAPALO FELICIANO**

**PROPOSTA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR  
CONSULTORIA NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS: UM ESTUDO DE  
CASO NA FIRMA RSF**

Projecto de Pesquisa de Fim do Curso a ser Apresentado ao Departamento de Ensino e Investigação do Instituto Superior Politécnico da Caála, Como Requisito para a Obtenção do Título de Licenciatura do Curso de Gestão de Recursos Humanos.

**Orientador:** António Cabanga Chihayo, Lic.

**CAÁLA/2023**

“Dedico este trabalho aos meus pais, familiares, amigos e não só, pois que desde o primeiro até ao último momento prestaram apoio necessário, a todos que directa ou indirectamente, contribuíram que este acto chegasse até aqui e fortalecimento que me foi dado, de igualdade, no ambiente fraterno e respeitoso”

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro á Deus por ter me mantido na trilha certa, durante esta formação, com saúde e força para chegar até ao final.

Sou grato a minha família, pelo apoio que sempre me deram durante toda a minha vida.

Deixo o meu agradecimento especial ao meu orientador, pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao meu projecto.

Também quero agradecer o Instituto Superior Politécnico da Caála e todos os Professores do meu Curso, pela elevada qualidade de ensino oferecido.

A todos,

Muito Obrigado.

## RESUMO

O mundo actualmente passa por profundas transformações em todas as áreas que envolvem as organizações das empresas, por isso elas estão dando especial atenção no ambiente organizacional. O Clima Organizacional está directamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários, considerando que quando há elevada motivação entre os mesmos, os resultados melhoram e se traduzem em relações de satisfação, interesse e colaboração. Partindo deste princípio, a Melhoria do Clima Organizacional, torna-se uma necessidade para o gestor conhecer a realidade da empresa que administra, com a finalidade de apresentar um estudo aprofundado sobre seus factores dentro da organização. Este trabalho tem o objectivo propor melhoria no clima organizacional dentro da organização, no intuito de medir o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores e a sua motivação. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de carácter descritiva. As perguntas elaboradas do questionário foram provenientes de dados primários e questionário com escala de concordância. A pesquisa foi realizada na Empresa RFS e o instrumento para a pesquisa foi um questionário respondido por 03 colaboradores representando 60% do total de 05 colaboradores que trabalham na Empresa RSF. Os resultados na análise geral da pesquisa aos factores que apresentaram satisfação e insatisfação por parte dos colaboradores identificaram factores que influenciam o clima organizacional em relação à empresa, sendo possível apontarem os pontos positivos e negativos que necessitam de maior atenção dos gestores, gerentes e líderes da organização. Os resultados mostraram informações importantes para a empresa, para que seja possível atender as necessidades dos colaboradores, com a finalidade de alcançar melhorias nas suas actividades para que possam atingir os seus objectivos individuais e organizacionais.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Pessoas; Motivação.

## ABSTRACT

The world is currently undergoing profound transformations in all areas that involve company organizations, which is why they are paying special attention to the organizational environment. The Organizational Climate is directly related to the degree of employee satisfaction and collaboration, considering that when there is high motivation among employees, results improve and translate into relationships of satisfaction, interest and collaboration. Based on this principle, Improving the Organizational Climate becomes a necessity for the manager to know the reality of the company he manages, with the purpose of presenting an in-depth study of its factors within the organization. This work aims to propose an improvement in the organizational climate within the organization, in order to measure the degree of satisfaction and dissatisfaction of employees and their motivation. The present study is characterized as descriptive research. The questions created for the questionnaire came from primary data and a questionnaire with an agreement scale. The research was carried out at RFS Company and the instrument for the research was a questionnaire answered by 03 employees representing 60% of the total of 05 employees working at RSF Company. The results in the general analysis of the research on the factors that presented satisfaction and dissatisfaction on the part of employees identified factors that influence the organizational climate in relation to the company, making it possible to point out the positive and negative points that require greater attention from managers, managers and company leaders. organization. The results showed important information for the company, so that it is possible to meet the needs of employees, with the aim of achieving improvements in their activities so that they can achieve their individual and organizational objectives.

**Keywords:** Organizational Climate; People; Motivation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1	RELEVÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	9
1.2	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	10
1.3	POSSÍVEIS CAUSAS	10
1.4	POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS	11
1.5	POSSÍVEIS SOLUÇÕES	11
1.6	OBJECTIVOS:	11
1.6.1	Objectivo Geral	11
1.6.2	Objectivos Específicos	11
1.7	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b>	<b>12</b>
2.1	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.2	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.3	ALGUNS FACTORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO	14
2.4	CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.5	FUNÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS	19
2.5.1	Importância dos Recursos Humanos nas organizações	20
2.6	DESENVOLVIMENTO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E HUMANO	21
2.7	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	23
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>25</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA	25
3.2	TIPO DE ESTATÍSTICA A UTILIZAR	26
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>28</b>
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ACOLHEDORA	28
4.1.1	3.1.1- Descrição da actividade	28
4.2	HISTÓRIA	28

4.3	DIMENSÃO DA EMPRESA .....	28
4.4	MISSÃO.....	28
4.5	VISÃO .....	29
4.6	VALORES .....	29
4.7	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.....	29
4.8	ORGANIZAÇÃO INTERNA DA FIRMA RSF LDA.....	29
4.9	ORGANIGRAMA DA EMPRESA .....	30
4.10	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	30
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>35</b>
5.1	CONCEITO DE CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	35
5.2	TIPOS DE CONSULTORIAS EM RH .....	36
5.3	PERFIL DO CONSULTOR .....	37
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Costa (2012), o clima organizacional, é uma fotografia de um determinado momento da vida de uma empresa.

Conforme Oliveira (2010), as empresas ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento estão naturalmente criando e aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca pela competitividade.

Estas estão ligadas aos factores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objectivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à co-participação dos desafios competitivos contemporâneos. (OLIVEIRA, 2010)

O Clima Organizacional está directamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários, considerando que quando há elevada motivação entre os mesmos, os resultados melhoram e se traduzem em relações de satisfação, interesse e colaboração. (GUIOTTI, 2014)

## **1.1 Relevância e Justificação do tema**

Este estudo se justifica por apresentar relevância, ao focar e buscar identificar e compreender as práticas de recursos humanos adotadas por uma organização e saber se seus impactos estão relacionados com o nível de satisfação dos indivíduos no trabalho. A gestão de recursos humanos (GRH) passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações que, além das políticas e práticas de recursos humanos, são responsáveis pelas demais áreas da organização, como também, pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objectivos organizacionais.

As organizações passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os recursos humanos (RH) e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das práticas tradicionais de RH como: recrutamento e selecção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de

vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias centradas na qualidade.

A maior parte das pessoas exerce uma actividade laboral e grande parte de suas vidas é passada dentro das organizações. A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância e é por meio dela que o homem consegue o seu sustento e o suprimento de necessidades mais elevadas, como realização, crescimento e desenvolvimento de habilidades, entre outras. A qualidade de vida no trabalho e a satisfação estão directamente relacionadas com a organização e o indivíduo, este se manterá produtivo e satisfeito, se atendidas suas expectativas. Assim a organização deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, e à satisfação de todos os colaboradores.

## **1.2 Descrição da Situação problemática**

O mundo nunca terá sido tão frenético, tão voraz e tão efémero, sendo que as novas tendências exigem dos gestores de Recursos Humanos inteligência suprema na gestão das suas organizações e dos seus activos. Paralelamente, o trabalhador enquanto elemento de uma empresa, rompeu com a tradição subjacente à sua fraqueza na relação com o patrão, começando a ser comumente aceite o seu extraordinário valor. Hoje temos empregadores e colaboradores, traduzindo os últimos não mais um elemento, mas um parceiro fundamental da organização.

Assim sendo, temos como problema: A insatisfação dos Recursos Humanos nas Organizações.

## **1.3 Possíveis causas**

- i. Falta de reconhecimento.
- ii. Falta de feedbacks.
- iii. Falta de desafios.
- iv. Problemas com a gestão.
- v. Excesso de trabalho.
- vi. Falta de suporte do líder.

#### **1.4 Possíveis consequências**

- i. Diminuição da produtividade.
- ii. Maior absentismo no trabalho.
- iii. Rotatividade e diminuição do desempenho dos colaboradores.
- iv. Faltas e atrasos nem sempre justificadas.
- v. Prazos e metas não atingidas.

#### **1.5 Possíveis soluções**

- i. Implementar estratégias que melhorem a autoestima.
- ii. Flexibilizar o modelo de trabalho.
- iii. Propor melhoria do clima organizacional por consultoria.
- iv. Recompensar os funcionários pelas conquistas alcançadas.

#### **1.6 Objectivos:**

##### **1.6.1 Objectivo Geral**

Propor melhoria do clima organizacional por consultoria nas organizações privadas.

##### **1.6.2 Objectivos Específicos**

- i. Identificar os problemas que afectam os funcionários.
- ii. Descrever as actividades executadas pelos funcionários.
- iii. Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização.

#### **1.7 Contribuição do trabalho**

O presente trabalho é um estudo que se enquadra na área de projecto de *Inovação* visando ajudar as organizações a reorganizarem os processos de trabalho e actividades, melhoria do desempenho dos funcionários, assim como aumento da produtividade com vista ao seu crescimento e desenvolvimento, consequentemente o seu sucesso.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

O clima organizacional se consolidou como uma temática relevante no ambiente de trabalho dos colaboradores. Este interfere na qualidade de vida dos funcionários, pois em decorrência deste podem surgir situações de saúde que afectam directamente a vida desses colaboradores.

O clima organizacional é um factor altamente importante para as corporações, ele influencia não somente no comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade da empresa, visto que as organizações são geridas por pessoas, cada qual com a sua função, e cada uma dessas funções traz resultados à mesma. (LIMA, LEUCH e BUSS, 2017)

### **2.1 Conceitos de Clima Organizacional**

O clima organizacional é fundamental para as empresas, pois tem relação directa ao perfeito funcionamento das equipas e é impulso para a produtividade das áreas. O clima organizacional é um componente intangível, mas ele pode ser facilmente percebido através do comportamento dos seus colaboradores. (COSTA, 2012)

Segundo Chiavenato (1999, p. 52 *apud* Opaloski, 2014 ), “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.” Clima é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

Ele não pode ser visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente e apresenta-se de várias formas, algumas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica aceitável para uma pessoa, pode não ser entendido assim por outra. (OPALOSKI, 2014)

Segundo Guiotti (2014), o clima organizacional age directamente na motivação da equipa e reflecte a imagem da empresa, pois seus colaboradores são os primeiros clientes a serem conquistados, para que depois possa conquistar o mercado, oferecendo satisfação. É usado como indicador de mudanças e da forma como podem afetar a organização.

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Na

verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (GUIOTTI, 2014)

Moreira (2008), conceitua o clima organizacional como uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização, que é percebido pelos seus membros, influencia seu comportamento e pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características da organização.

Clima organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, económicos e psicológicos dos indivíduos. Pode-se, ainda, definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afectada por factores internos ou externos. (MATTOSINHOS, 2017)

De maneira geral, pode-se dizer que o clima organizacional está presente em todas as organizações, sendo grandes ou pequenas, tendo em vista um clima agradável para todos que ali trabalham.

Vinculado ao Clima Organizacional devemos considerar também o factor de mudança no ambiente de trabalho onde tem fundamental importância e nada mais é do que qualquer alteração planeada ou não ocorrida na organização que pode acontecer de factores internos ou externos, podendo assim trazer algum impacto nos resultados ou nas relações entre as pessoas no trabalho. A mudança organizacional deve ser encarada como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.

## **2.2 Tipos de clima organizacional**

O clima organizacional pode ser classificado como bom, prejudicado ou ruim. O clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, participação, motivação, satisfação, comprometimento dos funcionários.

É prejudicado quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o desempenho da maioria dos funcionários gerando tensões, discórdias, rivalidades, conflitos. Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, predomina um sentimento de constrangimento e desaprovação dos funcionários. (GUIOTTI, 2014)

## 2.3 Alguns factores que influenciam o clima organizacional e a motivação

Segundo Mattosinhos (2017), situações que permitem reduzir ou controlar o clima negativo, ou talvez manter o clima favorável em uma organização são:

### ✓ Liderança

A liderança na relação entre o clima organizacional e a motivação é indispensável, visto que a liderança é, em muitos casos, o elo de ligação entre a organização e seus colaboradores.

Segundo afirmação de Soto (2002, p.216 *apud* Mattosinhos, 2017) “sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos”.

### ✓ Apoio gerencial

Para Mattosinhos (2017), o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projecto de trabalho de sua equipa, no treinamento de sua equipa, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipa e sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

#### i. Treinamento e Desenvolvimento da equipa

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante do trabalho e suas interações com os colegas ou supervisor. (CHIAVENATO, 2014)

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento; principalmente com o conhecimento corporativo. Na Era da Informação, que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso. E se ele é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do sucesso da organização.

Para Marques, F. (2015) o ser humano possui a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente para que se sinta motivado. O desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e da busca constante de aperfeiçoamento por

parte das pessoas. Dentro desta etapa fundamental, as empresas públicas ou privadas têm a necessidade de disponibilizar aos seus colaboradores maneiras de aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos, acúmulo de aprendizado e estímulo as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos.

Conforme Marques, F (2015) , actividades que visam desenvolver as competências necessárias das pessoas, auxiliam dentro da administração pública no gerenciamento da carreira e no processo de empregabilidade. Interessante que desde o primeiro instante do servidor dentro da organização, ele tenha a visão de um plano de carreira que seja acessível e viável, que contemple suas necessidades de crescimento pessoal e profissional, que traga a tona suas competências para progressão funcional, o estimulando a permanecer dentro da empresa em razão de sentir-se valorizado e com possibilidades de ascensão a níveis mais interessantes de crescimento profissional.

A organização precisa estar aberta e recíproca na área de gestão de pessoas para que este processo de desenvolvimento e amadurecimento das pessoas seja encarado como estímulo positivo para implementação de melhorias para organização e aos funcionários que necessitam desenvolver-se continuamente. A área de gestão de pessoas deve atentar-se as peculiaridades das funções e assim direccionar as pessoas para que se capacitem de acordo com as exigências e atribuições que devam ser desempenhadas.

Para Marques, F. (2015) o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a óptica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo actual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências

que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem. (CHIAVENATO, 2014)

Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências. Pelo treinamento e pelo desenvolvimento de, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais. (CHIAVENATO, 2014)

## **ii. Remuneração**

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objectivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo. Em outros termos, o engajamento das pessoas na actividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância em projectar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas no negócio da organização. Isso representa um investimento da organização, e não simplesmente uma despesa inútil. (CHIAVENATO, 2014)

A remuneração consiste numa retribuição directa em troca do trabalho executado pelo colaborador, durante um período específico e é composta por recompensas financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras incluem uma parcela fixa (salário base, subsídio de Natal) e uma parcela variável (subsídio de alimentação). A parcela não financeira é composta por recompensas em espécie que podem ter ou não uma equiparação monetária. (MORENO, 2022)

As remunerações também contribuem para reforçar a cultura organizacional e diferenciar os vários níveis hierárquicos que existem na organização. São, ainda, importantes para aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores e para atrair e reter os profissionais mais qualificados. (MORENO, 2022)

## **✓ Planeamento**

Segundo a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UIILAB, 2021) o planeamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se

deve fazer e quais objectivos devem ser alcançados. O planeamento é responsável por definir objectivos, metas e planos para a organização.

Planeamento é uma ferramenta de gestão empresarial que consiste em desenhar os caminhos para o alcance de um objectivo, antecipando os possíveis cenários.

O planeamento é um processo de tomada antecipada de decisões. Por meio do planeamento, o gestor já sabe o que precisará fazer antes que uma acção seja necessária. Isso porque, ao criar a estrutura e desenhar o plano de aplicação de suas ideias, ele já terá estudado e seleccionado caminhos alternativos com base em simulações do futuro, estando preparado para contornar adversidades e para aproveitar oportunidades. (MARCONDES, 2016)

Segundo a UIILAB (2021), o planeamento envolve questionamentos sobre: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. O resultado do planeamento é um plano que deve contemplar os seguintes elementos:

- ✓ Objectivos e metas;
- ✓ Meios necessários para realização (humanos, financeiros, materiais, informacionais e tecnológicos);
- ✓ Mecanismos de controlo (dispositivos e indicadores de desempenhos que permitam o monitoramento durante a execução do planeado a fim de evitar desvios em relação ao estabelecido).

Dessa forma, quando o processo de planeamento é bem executado, este potencializa as chances de se obter êxito naquilo que se pretende alcançar. O planeamento, no entanto, não deve ser visto como um processo estático. Ele também pressupõe um processo contínuo de reavaliação das decisões.

No entendimento de Marcondes (2016), o objectivo do planeamento é permitir que o gestor implemente decisões mais assertivas e estudadas, prevendo e minimizando factores que podem ter um impacto negativo no alcance do objectivo e melhor aproveitando os factores facilitadores desse processo.

- ✓ **Definições claras de: prioridades, metas e objectivos**

Ao lançar objectivos claros, com feedback pontual sobre os resultados e objectivos, chamando a equipa para participar do processo, é possível mantê-los no mesmo foco da

organização, fazendo com que esta união entre eles seja canalizada para a busca de objectivos comuns aos da organização.

#### ✓ **Avaliação de desempenho**

É necessário os gestores ouvirem seus subordinados, para que assim, descubra situações que causam desmotivação, desânimo, antes que afete o clima em escala generalizado, assim, determina a importância da avaliação de desempenho. Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de a empresa, através de seus gestores, ouvir seus empregados. (MATTOSINHOS, 2017)

## **2.4 Conceito de Recursos Humanos**

Desde as primeiras civilizações até as actuais e as futuras civilizações estarão sempre organizadas, em volta de vários princípios e funções de gestão. Com intuito de trabalharem em conjunto, com vista a prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

Recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (PEREIRA, 2014).

Desde então houve a necessidade de criarem organizações nomeadamente, culturais, políticas, sociais e económicas para possibilitar que o ser humano consiga atingir os seus objectivos. Ele é o principal agente transformador e organizador das instituições quer religiosas, sociais, económicas e políticas em que, o sucesso e o insucesso depende da metodologia de gestão que ele aplica na resolução dos interesses, desta forma o ser humano é e será sempre o recurso ou o capital indispensável das organizações. Esta expressão recursos humanos, refere-se às pessoas

que participam nas organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2006).

## **2.5 Funções dos Recursos Humanos**

A missão das organizações e a função dos recursos humanos necessariamente, devem estar em sintonia com a missão da empresa competitiva. Assim, o modelo válido para as organizações é o mesmo que deve direccionar e baptizar a função recursos humanos, é uma visão distorcidos da missão básica de uma organização, estruturam seus objectivos e planos de acção de modo desvinculado e ao que está sendo trilhando pela empresa. (DAYRELL, 2000, p.43 apud PERREIRA, 2014).

Sintonizada com a missão da organização, a Função dos Recursos Humanos envolve igualmente a mesma configuração estrutural dos "satisfazer as pessoas".

Segundo Perreira (2014), a função dos Recursos Humanos tem, pois, como sua missão básica, independentemente dos papéis que possa exercer na prática:

- i. Retorno do capital e lucro para o accionista;
- ii. Satisfação para o Cliente interno e externo;
- iii. Desenvolvimento para a Sociedade; e
- iv. Melhoria da qualidade de vida para o corpo de Empregados.

A função do Recursos Humanos deve ser estruturado sob uma visão sistêmica, mais ampla e interdependente. É igualmente sensível a essas interferências externas e deve levá-las em conta no planeamento de suas acções.

Nesse modelo sistêmico interdependente, a função Recursos Humanos só conseguirá se manter viva á medida que souber incorporar o processos de Feedback como um dos mais valiosos mecanismo de replaneamento para eventuais caminhos indesejados e como uma segura alternativa para se tentar acumular energia de sustentação e sobrevivência. (PERREIRA, 2014).

As funções de facilitação estratégica e de facilitação dos processos de mudanças operam em um cenário de médio e longo prazos, exigindo estratégias mais globais de planeamento e de operacionalização.

- ✓ A Facilitação Estratégica tem como objectivo preferencial a participação no planeamento e no desenvolvimento de processos e de tecnologias de trabalho que facilitam e oportunizam o aproveitamento do potencial e das aptidões dos Recursos Humanos disponíveis.
- ✓ A Facilitação dos Processos de Mudanças tem como objectivo os próprios indivíduos, procurando prepará-los com estratégias adequadas que minimizam seu temor ao desconhecido, sua acomodação e seu natural apego á segurança, enfim, acções que conseguem quebrar suas múltiplas resistências diante dessa inexorável realidade que se chama mudança.

### **2.5.1 Importância dos Recursos Humanos nas organizações**

As pessoas são o “instrumento” mais importante nas organizações. Embora saibamos que nem sempre são tratadas desta forma, temos consciência que é a partir das pessoas que as organizações definem acções estratégicas e operacionais que leva os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido. (CARVALHEIRO, 2011)

Nos últimos anos ocorreram severas mudanças a todos os níveis das empresas; as pessoas que executavam unicamente as tarefas que lhes tinham sido atribuídas, já não se podem comportar da mesma forma; os gestores de Recursos Humanos já não se limitam às funções de serviços como recrutamento e selecção de novos colaboradores, pois actualmente têm de assumir um papel mais activo no planeamento estratégico das empresas, fazendo dos colaboradores o seu principal “instrumento”.

Ao falamos em Recursos Humanos, devemos estar cientes de que todas as pessoas, independentemente das suas raízes, possuem certas necessidades, cuja satisfação, ou não, é determinante para a sua realização como pessoa. Podemos identificar algumas, como o desejo de consideração, de respeito, de novas experiências, de projectos pessoais, de perspectivas de crescimento, de consolidação de carreira, etc., como nos demonstra a Pirâmide de Maslow, enquanto no passado a única motivação das pessoas ia no sentido de colmatar necessidades básicas de subsistência através do salário. (CARVALHEIRO, 2011)



**Figura 1.** Pirâmide de Maslow

## 2.6 Desenvolvimento e comportamento organizacional e humano

Procurando melhorar os desempenhos, as competências se transformam no curso das acções de melhoria: "Uma das características fortes do período actual é que nenhuma organização, ou nenhuma maneira de fazer, pode ser considerada definitivamente estabelecida e eficaz: existe uma transformação mútua quase contínua entre competências e desempenhos" (PERREIRA, 2014).

Com a implantação estratégica de desempenho, baseada nos planos e programas para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter talento, a fim de cumprir metas e os objectivos operacionais da empresa, em busca de um diferencial organizacional. (TANKE, 2004,p.26 apud PERREIRA, 2014).

As actividades ou funções exigidas pela administração de recursos humanos são aquelas que determinam as obrigações do gerente. Essas funções visam a auxiliar a organização e melhorar seu lucro, bem como se adaptar ao local de trabalho em mudança.

A importância do planeamento aumenta a eficácia e a eficiência e ajuda a manter uma operação no controlo e avanço. Seja nos modelos tradicionais ou na administração participativa, a informação é fundamental para o bom desempenho das actividades. Uma pessoa que ocupa um cargo com autonomia para tomada de decisões precisa estar bem informada, caso contrário, poderá tomar a decisão errada. O planeamento de recursos humanos é responsável por determinar as contribuições, bem como os processos e as actividades exigidas para cumprir as metas e os objectivos do plano de negócio e avaliar as actuais políticas e práticas de acordo com as metas empresariais, e determinar que novas iniciativas são necessárias para constituir parte do processo do planeamento. (PERREIRA, 2014).

Se é difícil definir uma forma adequada de reconhecimento ou afinar a comunicação interna, estas não são as únicas dificuldades na implantação de uma nova forma de administrar. A visão de conjunto é outro ponto crítico, quando se fala em mudança.

A administração tradicional reforça a especialização fazendo com que o individuo trabalhe focado somente nas suas tarefas, não necessitando ter uma visão global. Na administração participativa os cargos amplos e a autonomia exigem uma visão do negócio como um todo. Sem a percepção de mercado, concorrência, processo de trabalho, enfim o contexto do seu trabalho. (PERREIRA, p.30, 2014).

A administração eficiente e eficaz dos recursos humanos requer planeamento. O Planeamento eficaz é um processo que pode proporcionar á sua operação vantagem competitiva em relação a outra operação.(PERREIRA, 2014).

Conforme Perreira (2014), considera que “a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”. Ele sugere que a organização deve estar aberta para o aprender, porque muito mais do que controlar é o conhecimento que alavancará os resultados.

Essas organizações ele denomina de organizações que aprendem, elas são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças.

Planeamento significa vislumbrar o futuro para traçar as melhores alternativas de acção futuras. (PERREIRA, 2014)

Essas definições indicam que o planeamento é, acima de tudo, um processo ou uma série de acções ou comportamentos. Acções, tais como a previsão e a tomada de decisões, exigem que o planeamento seja um processo contínuo, porque a mudança ocorre continuamente. Comportamentos como comunicação e motivação são necessários para produzir os resultados desejados. (PERREIRA, 2014).

O comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações". É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócio, governo, escolas e organizações de serviços. (PERREIRA, 2014)

Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional. As organizações atingem seus objectivos pela criação, operacionalização e comunicação de um sistema de comportamento organizacional. Esses sistemas existem em todas as organizações, embora tenha maior chance de conseguirem sucesso como tenham sido conscientemente criados a partir do constante crescimento tendo por base conhecimento da ciência comportamental.

## **2.7 Conceito de Organização**

A organização como uma das principais funções da gestão é parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o acto de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos da sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Segundo Tamo, (2006) organização consiste em adequar a entidade material com a social ou seja dotar a entidade técnica-social dos recursos materiais e imateriais necessários. Ou é a forma de distribuir a autoridade, o trabalho e os recursos pelos elementos da empresa de modo a que estes possam atingir eficientemente os objectivos propostos.

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por um intenso processo de transformação, isto seguindo paralelamente as mudanças políticas e económicas mais amplas. A crescente competitividade entre as empresas é explicada pela disputa de mercados e globalização das economias (COUTINHO, 2006).

De acordo com Paes (2011), considera a organização como uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia, para atingir um determinado objectivo.

As organizações buscam empregados mais empenhados com o objectivo melhorar indicadores globais de negócios, como produtividade e qualidade, mas elas não podem esquecer também que seus colaboradores esperam algo em troca, como conhecimento, recompensa ou excelência na qualidade de vida no trabalho. É essencial que a organização possua uma estrutura bem definida para que nela possa ser implantado o processo de Gestão de Qualidade Total. O principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objectivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. (SILVA p. 224, 2002)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia trata da maneira como será sistematizado e organizado o estudo, com a finalidade de orientar através de métodos e procedimentos, a obtenção dos meios necessários à interpretação do contexto científico.

Segundo Demo (1987), metodologia é um conjunto de métodos e técnicas que tem por objectivo traçar a comparação da realidade com a teoria, ou seja, é o estudo do tipo de processo empregado na elaboração do projecto, tem como objectivo captar e analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliarem suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as suas implicações de sua utilização.

Na metodologia de pesquisa, encontramos meios e técnicas utilizadas para atingir os objectivos (BEZZON, 2005).

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Andrade (2010), existem três tipos de pesquisas, são elas:

- 1) Pesquisa exploratória;
- 2) Pesquisa descritiva;
- 3) Pesquisa explicativa.

Através de uma análise dos diferentes tipos de pesquisas existentes, é adequável para o desenvolvimento do presente relatório o uso da pesquisa descritiva utilizando a abordagem qualitativa e quantitativa.

A pesquisa é descritiva porque procura descrever a insatisfação dos Recursos Humanos nas Organizações. A pesquisa descritiva consiste em descrever as características e propriedades de uma parte (amostra) da população (conjunto de indivíduo de um determinado universo), em observar os fenómenos corridos ou comportamentos adoptados e em correlacioná-los sem a intervenção do pesquisador (TAMO, 2012).

A pesquisa qualitativa permite trabalhar com os sentimentos e falas dos envolvidos no estudo permitindo um contato maior com a realidade. Para Minayo ( 2007, p.21 e 22):

“A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não pode ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

Além da pesquisa bibliográfica, como procedimento metodológico, foi feita uma pesquisa de campo para melhor se fundamentar nessa investigação que foi realizada através de visitas a escola e observações em sala de aula.

Na pesquisa de campo, objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos, que são mais descritivos, até estudos mais analíticos. (SEVERINO, 2007, p.123).

Por meio dessas pesquisas procurou-se compreender a temática desse estudo, para um maior conhecimento acerca da melhoria do clima organizacional na Firma RFS.

### **3.2 Tipo de Estatística a utilizar**

#### **✓ Estatística descritiva.**

A estatística descritiva foi utilizada na primeira fase da análise dos dados, uma vez que esta constitui um conjunto de métodos estatísticos que visam resumir e descrever os atributos mais predominantes dos dados como: a determinação da amostra, dos parâmetros das médias amostrais, resumo da descrição global dos dados através da construção de tabelas e gráficos, análise e interpretação dos resultados (KNEIP, 2008).

A estatística descritiva auxilia na análise dos dados a serem recolhidos, e o mesmo está interessado na medida das características dos elementos de toda população e descrever os atributos dos dados recolhidos através da determinação da amostra, dos parâmetros da população, possibilitando a construção de quadros, gráficos que vão facilitar a interpretação dos resultados (SILVESTRE, 2007).

### 3.3 População e Amostra

**População:** a população alvo do presente trabalho é constituída por 05 (Cinco) trabalhadores da Firma RSF.

**Amostra:** face ao exposto, extraiu-se uma amostra representativa do universo de 03 (Três) trabalhadores. O instrumento base de apoio a colecta de dados, é o questionário.

O mesmo questionário é constituído por 34 (Trinta e Quatro) questões, foram feitas observações e conversas informais com o Gerente da Firma e os funcionários buscando-se a opinião deles a respeito da insatisfação dos funcionários na empresa.

Na opinião de Gil (2007), a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objectivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário.

De acordo com Severino (2007, p 125) o questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.

Os momentos de observação possibilitaram conhecer melhor um pouco do trabalho dos funcionários entrevistados. Nesse sentido, primeiro foi feita a etapa de observação e em seguida, o questionário com perguntas fundamentadas com objectivo de analisar a percepção dos funcionários acerca do problema em questão.

## **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Descrição da empresa acolhedora**

#### **4.1.1 3.1.1- Descrição da actividade**

A Firma RSF, Lda é uma empresa privada, com a sua sede no município da Ecuinha, província do Huambo, tem como objecto a prestação de serviços na área de hotelaria e cobertura nas festas, sobretudo em casamentos, baptizados e aniversários. (Firma RSF, Lda, 2023)

### **4.2 História**

A actividade ligada a Firma data de 2018, com objectivo de prestar serviços para acudir as populações que residem na Ecuinha e seus arredores, altura em que o sócio maioritário, com o mesmo nome, se iniciou nessas lides situado a sul da cidade do Huambo.

A Firma foi criada após um estudo de viabilidade, notamos uma necessidade da população, visto que os mesmos procuravam esses serviços no vizinho município da Caála. A Firma localiza-se na Rua 10 de Dezembro, junto das Posto de Abastecimento de Combustível.

A frente da Firma encontra-se uma equipa bastante jovem que coordena cerca de 05 (Cinco) trabalhadores também eles jovens. O objectivo dessa equipa é servir cada vez mais e melhor o público e conquistar, a cada dia que passa uma maior fatia do mercado.

### **4.3 Dimensão da empresa**

A Firma RSF Lda, é considerada uma pequena empresa , constituída por um capital social de 285.000 Kzs (Duzentos e Oitenta e Cinco Mil Kwanzas), com um quadro pessoal com cerca de cinco (05) trabalhadores. (Firma RSF, Lda, 2023)

### **4.4 Missão**

Prestar bons Serviços, com qualidade, rigor, priorizando sempre os clientes, e gerir o negócio com integridade, obedecendo às leis do mercado e do meio ambiente.

#### **4.5 Visão**

- 4) Tornar-se líder no mercado da Ecunha.
- 5) Alargar as suas actividades para os outros pontos da província.
- 6) Ramificar para outras actividades, objectivando a garantia de um durável crescimento.

#### **4.6 Valores**

Os princípios que os clientes, fornecedores, funcionários, sócios e sociedade devem identificar na Empresa RSF, como destaques são:

- ✓ Honestidade
- ✓ Transparência
- ✓ Competência
- ✓ Trabalho em equipa.

#### **4.7 Objectivos estratégicos**

A estratégia é um quadro que integra o pensamento, o tempo, o espaço e a acção. O pensamento estratégico permite formatar os objectivos com vista á sua implementação e decide sobre os meios apropriados a serem utilizados em momento oportuno, tendo em conta as contingências do contexto (TAMO, 2006).

A Firma tem como principais objectivos estratégicos:

- ✓ Manter a performance financeira da empresa nunca abaixo dos níveis de distribuição de resultados nos últimos três anos,
- ✓ Aumentar os níveis de satisfação e de motivação dos recursos humanos,
- ✓ Garantir emprego e a realização pessoal dos seus trabalhadores, através da satisfação das suas necessidades profissionais, económicas e sociais, como entidade patronal.
- ✓ Reforçar o nível de qualidade dos seus serviços.

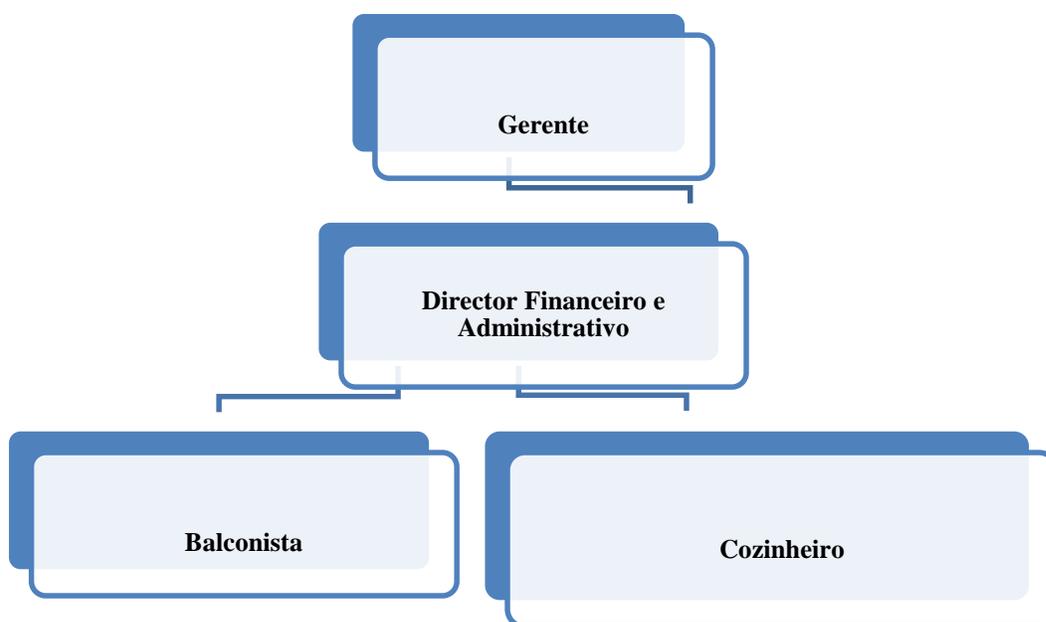
#### **4.8 Organização interna da Firma RSF Lda**

A estrutura orgânica da empresa é caracterizada por uma estrutura hierarquizada, possuindo um Departamento Financeiro Administrativo, balconista e cozinheiro. O fluxo de informação e

interacção, que sustenta a comunicação na empresa estabelecem-se de forma vertical e horizontalmente. Horizontalmente estabelece-se a comunicação entre as diferentes secções/departamentos permitindo a concretização das actividades tendo em conta os objectivos definidos.

#### 4.9 Organigrama da Empresa

**Figura: 1-** Organigrama da Empresa.



**Fonte:** Construído com base nos dados fornecidos pela empresa.

#### 4.10 Análise de resultados

A análise foi dividida em 3 actividades consideradas mais importantes na rotina da empresa e cada uma recebeu uma sequência variável de questionamentos. O objectivo das questões elaboradas foi detectar qual é o nível de satisfação que os colaboradores possuem na empresa.

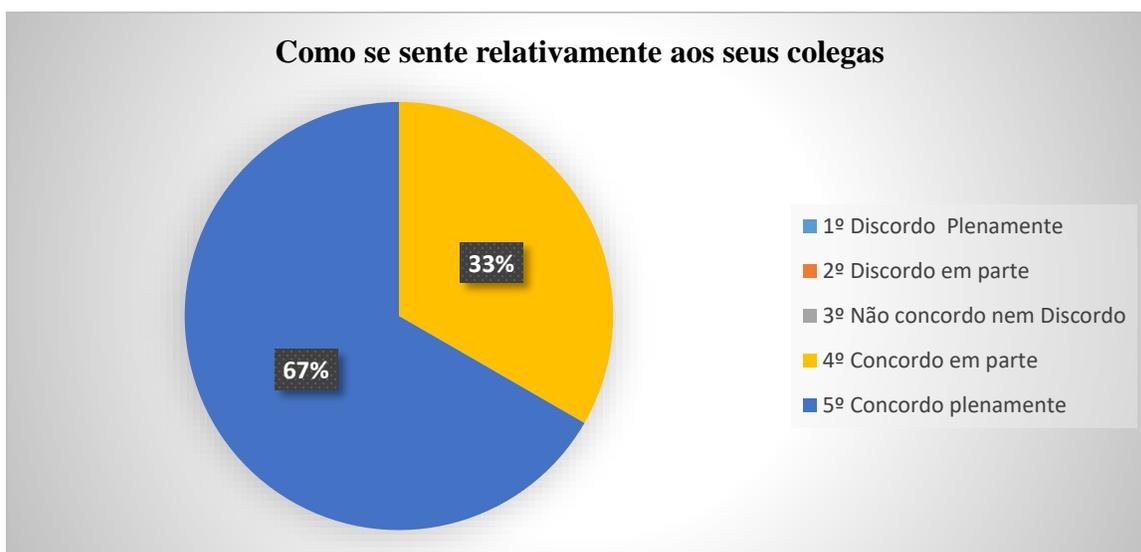
Primeiramente são apresentados os resultados obtidos em cada uma das actividades pesquisadas, os problemas encontrados e soluções propostas. Em seguida é analisada a empresa de forma global, fazendo um balanço geral de seu clima organizacional.

a) **Como se sente relativamente aos seus colegas**

Foram formuladas 5 questões (Questões 1 a 5 do Apêndice).

O resultado mostrou que a empresa possui uma política definida, instrução e que seus colaboradores possuem uma visão positiva desta prática, já que todos os inqueridos acreditam na melhora das actividades.

O gráfico 1 mostra a percentagem de funcionários.



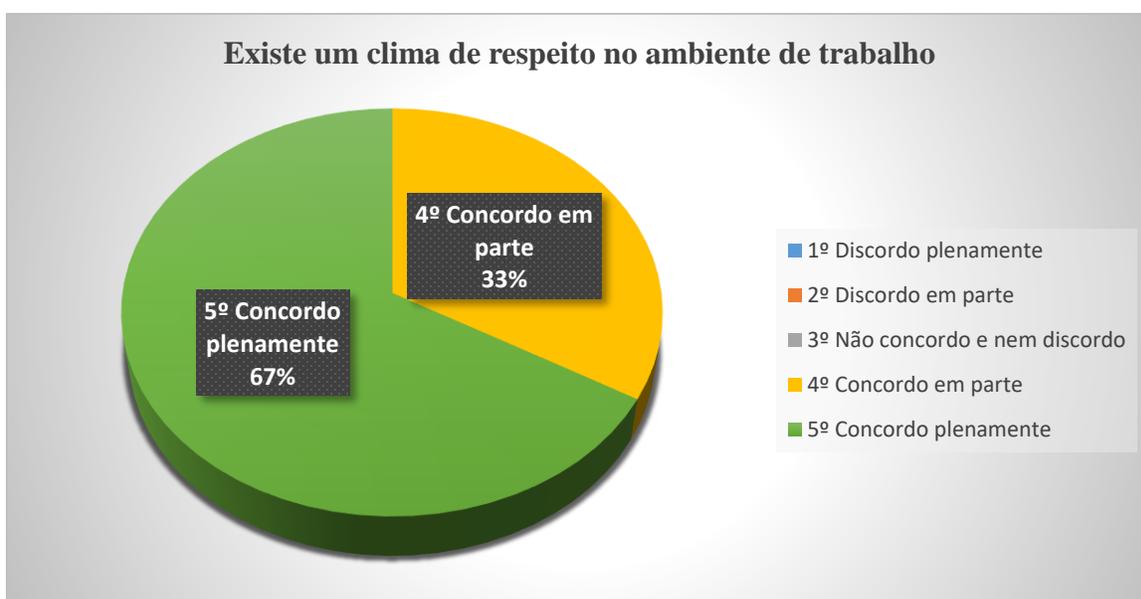
Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os 05 colaboradores da empresa, apenas foram inqueridos 3 colaboradores dos quais 67% concordam plenamente que os seus colegas são seus amigos e 33%, concorda em parte. Isto é bom, porque ajuda no crescimento pessoal e da organização. Quando existe este sentimento, haverá muita harmonia e dinâmica nas tarefas.

E também 67% dos colaboradores concordam plenamente que têm partilhado com os seus colegas, que gostam de trabalhar na Empresa e 33%, discorda em parte que partilham esse sentimento. Dentro da empresa existe um clima de apego e confiança entre os trabalhadores.

Quando há dificuldades no desenvolvimento das suas actividades 33%, discorda plenamente que contam ajuda dos outros e 67% dos colaboradores concordam em parte. Isso é positivo, porque ajuda a superar e a ultrapassar as dificuldades que os colaboradores, encontram no seu dia a dia.

O gráfico 2 mostra a percentagem de funcionários Como se sentem relativamente ao seu trabalho



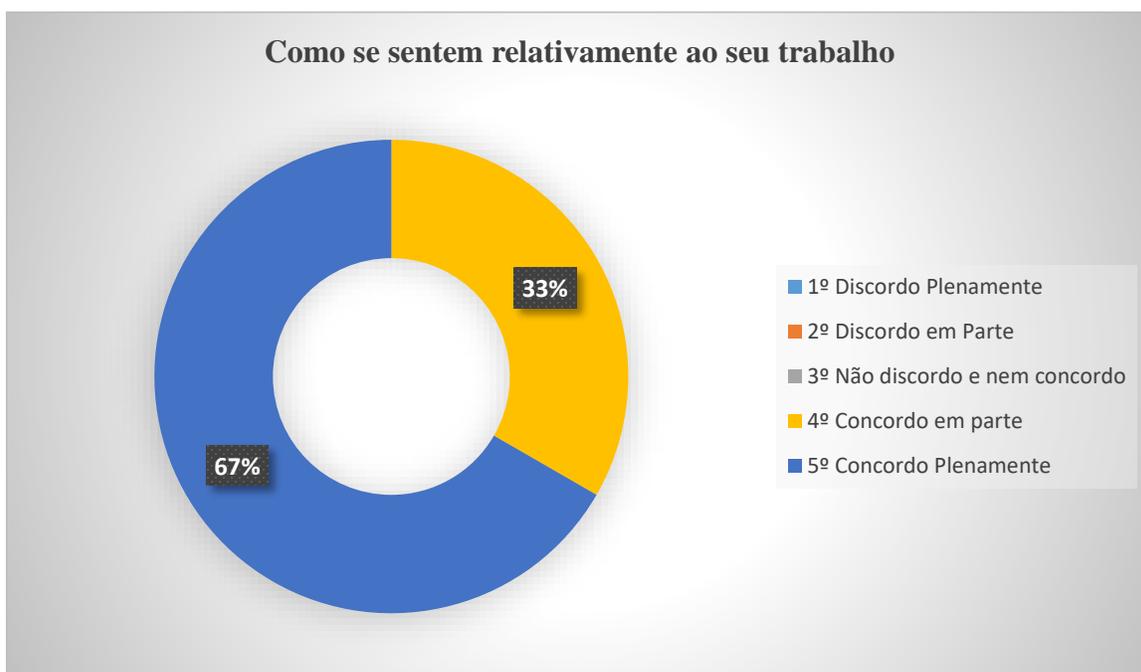
Fonte: Elaborado pelo autor

b) **Como se sente relativamente ao seu trabalho**

Os resultados apresentados nesta secção foram considerado bom após a análise das respostas obtidas, apresentadas na tabela do Apêndice.

É unânime entre os colaboradores, dizerem que sentem-se muito bem em seu trabalho.

**O gráfico 3 mostra a percentagem de funcionários Como se sentem relativamente ao seu trabalho**

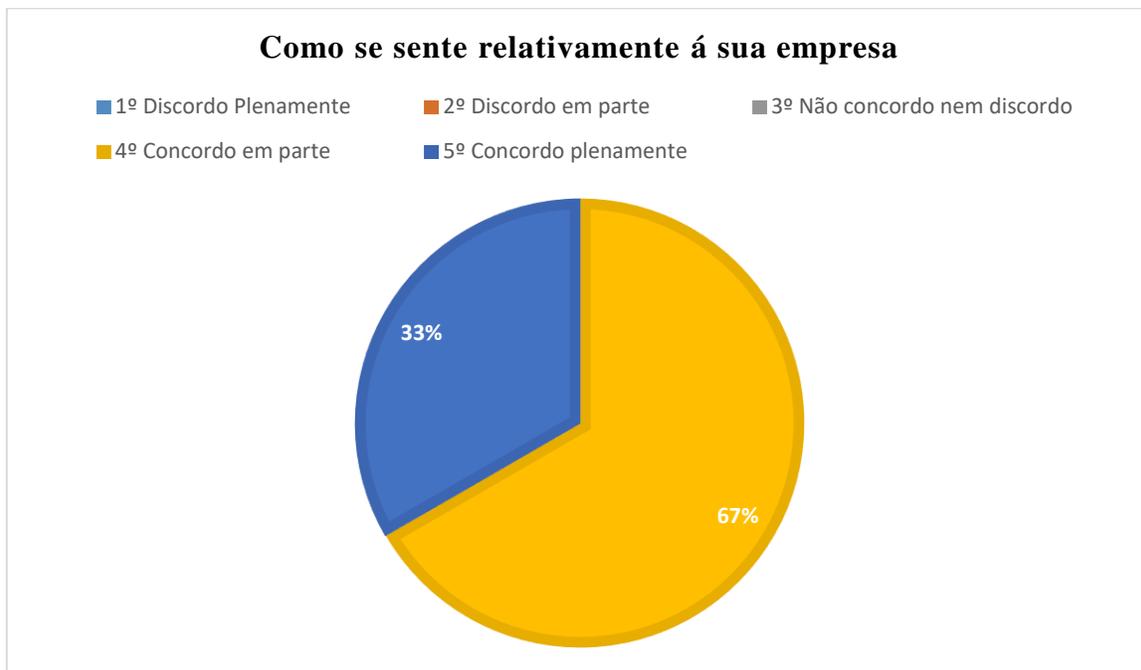


Fonte: Elaborado pelo autor

Há unanimidade entre os colaboradores, dizerem que sentem-se muito bem em seu trabalho. Porque, concordam em dizer que existe um clima de respeito no ambiente de trabalho, sentem confiança no trabalho, há reconhecimento quando um colaborador faz um bom trabalho, há valorização do esforço que os colaboradores vão fazendo no decorrer da sua actividade em falar com eles, conhecem bem os seus colegas e se precisarem da ajuda de um e do outro, procuram-se para ultrapassarem e ensinarem-se mutuamente. Que a empresa continue com essas práticas, porque isso ajuda não só a empresa a crescer, como também ajuda o colaborador na sua autoestima, motiva bastante.

### c) Como sente relativamente á empresa

Gráfico 4



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos inqueridos 67% dos colaboradores concordam em parte que a comunicação interna na empresa, flui e é boa. São motivados em cumprir com as metas da empresa e 33% concorda plenamente. Que a empresa continue assim, porque com essas práticas consegue-se rapidamente os resultados esperados.

E por outro lado, 67% afirma que os colaboradores não são permitidos a discutir abertamente os conflitos e problemas existentes na empresa. Somos de opinião que a empresa, mude de estratégias, porque quando os conflitos e o problemas são discutidos, chega-se a resolução dos mesmos e ajudará a ultrapassar os problemas que poderam afectar negativamente os resultados esperados.

## **5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

### **5.1 Conceito de consultoria de Recursos Humanos**

A evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e presencial, principalmente, na gestão de pessoas.

De acordo com Malícia (2016), com o mercado volátil e alta concorrência as empresas com algum tipo de gap (lacuna) em determinada área ou com o intuito de inovar acabam optando pelo serviço de consultoria. Geralmente procuram por empresas especializadas ou profissionais autônomos com vasta experiência na área em que desejam.

A consultoria na organização é constituída principalmente pela troca de conhecimentos e experiências de um consultor para pessoas ou empresas, em virtude de um objectivo ou com a finalidade de diagnosticar e formular soluções acerca de um assunto específico. (MONTEIRO, 2022)

A consultoria é uma actividade onde são realizadas funções de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais. Tem como principal finalidade, após a captação de informações relevantes e a realização de um diagnóstico hábil, não só identificar na prática, onde estão os possíveis erros ou distorções que prejudicam um melhor resultado, como fundamentalmente indicar o melhor caminho para a solução dos problemas encontrados, fornecendo um plano eficiente com recomendação de melhorias, alterações e passos fundamentais que inclui também o acompanhamento da implementação das ações sugeridas em um elaborado. (CINTRA, BAPTISTA e ALVES, 2016)

Entende-se a consultoria como a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendações, soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações. (MONTEIRO, 2022)

Segundo Monteiro (2021), o principal objectivo da consultoria em Recursos Humanos é o de auxiliar uma empresa que passa por problemas organizacionais. Assim, o gestor ou profissional competente, capacitado e que não tenha vínculo com a realidade da empresa passa a ser uma opção em direcção à solução desses problemas por meio da realização de um parecer preciso,

fundamentado e confiável ao seu contratante. O principal papel do consultor em Recurso Humanos é o de auxiliar a empresa na gestão dos seus colaboradores.

## **5.2 Tipos de consultorias em RH**

Monteiro (2021), afirma que existem dois tipos de consultoria em recursos humanos: a Consultoria Interna e a Consultoria Externa que apresenta os mesmos objectivos: visualizar a empresa, identificando seus problemas e buscando soluções para os mesmos através do conhecimento técnico e prático do consultor (ou empresa por trás da consultoria).

A consultoria em recursos humanos necessita de pessoas detentoras do conhecimento para tal. O profissional consultor pode ou não estar vinculado à uma organização específica. Quando ele está vinculado a empresa ele é chamado de Consultor Interno. Quando é um prestador de serviços, é chamado Consultor Externo.

A consultoria interna significa que a relação que o consultor tem com a empresa é através do vínculo empregatício, que esse faz parte do quadro de colaboradores da organização, tendo como cargo a função de exercer as tarefas de consultoria em seu próprio ambiente de trabalho. (MALÍCIA, 2016)

Ainda continuando com o mesmo autor, a consultoria interna se identifica á uma actividade-meio, tal actividade é considerada como um serviço acessório, de apoio, que não é essencial, mas é necessário para que a organização atinja seus fins económicos. No caso da consultoria interna se refere às actividades onde o consultor desenvolve, apoia e orienta os participantes do projecto, cuja acções proporcionam melhorias para as actividades fins, consideradas como um serviço essencial, que está directamente ligada aos objectivos económicos da organização.

Exige um profissional qualificado para exercer tal função, sendo considerado um agente de mudanças e facilitador do desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores. Agindo de acordo com a cultura e buscando o mesmo objectivo que todos. Ajudando a disseminar a missão e visão da empresa, para que os colaboradores possam identificar, entender e agir diante dos factos relacionados com o seu trabalho ou departamento que impactam na empresa como um todo.

A consultoria externa significa que a relação que o consultor tem com a empresa terá prazo determinado para acabar, que o consultor não possui nenhum vínculo empregatício com a

organização o que podemos insinuar que é um tipo de parceria. A consultoria externa proporciona uma visão de fora da empresa, cujo olhar pode identificar pontos importantes que os colaboradores, gestores e administradores não enxergam. (MALÍCIA, 2016)

O consultor externo é contactado de acordo com sua especialidade que vai ser pertinente com o que a empresa necessita naquele determinado momento. Trazendo inovação, olhar crítico e liberdade para oferecer *feedbacks* (retornos) e apontar possíveis erros e mudanças que a empresa terá que passar, sem estar “contaminado” com pressupostos e dificuldades que os colaboradores levantam diante do cenário interno. Levantando as acções necessárias e sugerindo sua implementação para sanar o motivo de sua contratação. (MALÍCIA, 2016)

Segundo Monteiro (2022), as vantagens da consultoria interna são: estar diariamente em contacto com os procedimentos corporativos e aspectos informais da empresa (os chamados atalhos organizacionais); maior acesso às partes interessadas (stakeholders); possuir um certo “poder informal” que facilita o seu trabalho.

A vantagem da consultoria externa é atuar com maior imparcialidade, trazendo uma visão diferente dos problemas enfrentados pela empresa.

### **5.3 Perfil do consultor**

O consultor, é o profissional especializado, que realiza atendimentos através de análise dos factores determinantes de uma empresa, organizando um diagnóstico que identifica as acções necessárias, seja em um sector ou profissional, tendo como objectivo resultados favoráveis que levam a lucratividade. O consultor é um agente de mudanças, sendo na maioria dos casos, profissionais especializados em determinada área. (MALÍCIA, 2016)

A consultoria em Recursos Humanos tem o papel de se diferenciar nas decisões apontadas pelas figuras decisoras inseridas numa organização, colocando à disposição, independentemente do seu sector de atuação no mercado, as melhores ferramentas e metodologias para que a tomada de decisões seja facilitada e as metas apontadas sejam reais e alcançáveis. (ANTUNES, 2020)

A função de consultor é bastante complexa e abrangente, pois consiste num processo interativo de um agente de mudança externo à organização, o qual tem a responsabilidade de auxiliar na tomada de decisão, não tendo no entanto, o controlo directo da situação. Numa Era

totalmente digital, assiste-se a um crescimento gradual da importância do profissional de consultoria de Recursos Humanos.

O consultor desta área é um agente de mudança, criativo, versátil, ágil e flexível, alguém que domina as tecnologias, que entende todas as consequências e impactos das transformações que se esperam, capaz de antecipar as competências que serão necessárias nas funções que ainda não sabemos que vão existir, capaz de apoiar nestas transformações e, conseguir criar condições para experiências de trabalho verdadeiramente diferenciadoras e mobilizadoras. (ANTUNES, 2020)

Melhoria do Clima Organizacional, por consultoria para o crescimento profissional através de treinamentos oferecidos pela empresa, trazendo benefício e valorização da experiência conquistada na sua profissão.

Como proposta de solução temos:

- 1. Melhorar a comunicação interna:** Isso pode ser feito através de reuniões regulares, feedbacks constantes e canais de comunicação abertos. Ao promover uma comunicação clara e transparente, os funcionários se sentirão mais informados e envolvidos nas tomadas de decisão, aumentando sua satisfação e engajamento.
- 2. Programas de desenvolvimento profissional:** Investir no crescimento e no aprimoramento das habilidades dos colaboradores demonstrará que a organização valoriza seu potencial e deseja seu crescimento contínuo. Isso contribuirá para o aumento da motivação e do engajamento dos funcionários, além de promover um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.
- 3. Incentivos e recompensas:** Reconhecer e recompensar o desempenho e as realizações dos funcionários irá incentivar um ambiente de trabalho positivo e estimular o senso de pertencimento e motivação. Isso pode ser feito através de premiações, elogios públicos, programas de reconhecimento ou benefícios adicionais. Esses incentivos aumentarão a satisfação dos colaboradores, promovendo um clima organizacional mais positivo e produtivo.

## 6 CONCLUSÕES

Ao término da presente pesquisa, pode-se concluir após a análise geral dos resultados, identificar as categorias de satisfação e insatisfação dos colaboradores da Empresa RFS, e assim alcançar o objectivo principal que era Propor Melhoria do Clima Organizacional.

As organizações em geral, buscam profissionais capacitados nas suas áreas de atuação, para contribuírem com o crescimento e desenvolvimento da empresa, portanto, procuram contratar candidatos potencialmente qualificados com características de um profissional que tenha responsabilidade, conhecimento e competência para executar e desempenhar as suas actividades, com ética profissional e comprometimento com a empresa.

É possível notar nos resultados que todos os colaboradores têm uma maneira de comportamento diferente diante das situações particulares que cada um enfrenta nos dias actuais, e isso pode influenciar positivamente ou negativamente no desenvolvimento profissional no sentido de que algumas pessoas podem atuar de forma acelerada, outras de forma eficaz, outras dificultam a produção perante os problemas, outras trazem soluções aos seus superiores, sendo que desta maneira percebe-se que o nível de desenvolvimento profissional está ligado a esses valores.

Com a Fundamentação Teórica nesta pesquisa, observou-se que as organizações para crescerem e alcançarem seus objectivos dependem de colaboradores contentes e motivados para a realização de suas actividades. Do contrário, qualquer ambiente organizacional pode ser transformado em um local desagradável para o trabalho resultando no descontentamento e desmotivação aos profissionais, prejudicando ainda mais os colaboradores na busca por seus objectivos profissionais, sendo que os mesmos procuram cada vez mais um local de trabalho onde possua segurança e qualidade de vida.

As perspectivas de um colaborador diante de uma organização estão relacionadas às boas condições de trabalho, remuneração justa de acordo com a sua função, crescimento profissional através de treinamentos oferecidos pela empresa, incentivo aos estudos, benefício e valorização da experiência conquistada na sua profissão.

Através da fundamentação teórica, assim como a pesquisa, o trabalho desenvolvido atingiu os objectivos propostos. Apresentou dessa forma os itens que podem influenciar positivamente ou negativamente no ambiente de trabalho da Empresa RFS. No entanto, vale

ressaltar que se implementadas as sugestões de melhorias propostas, estes itens podem tornar-se pontos fortes, eliminando assim alguns pontos negativos que estão afetando o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho e podendo alcançar todas as metas traçadas pela empresa.

Este estudo foi bastante positivo e de grande importância para a organização e uma contribuição acadêmica, pois foram possíveis utilizar os conhecimentos adquiridos no decorrer do Curso de GRH, auxiliando no desenvolvimento profissional com base nos conhecimentos teóricos pesquisados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação. 10ª Edição. São Paulo. Atlas. 2010.
- ANTUNES, A. L. G. C. As competências na consultoria de recursos humanos: desafios da era digital. Porto. 2020
- BEZZON, L. C. Guia Prático de Monografias, Dissertações e Teses. 3ª Edição. São Paulo. 2005
- BOAS, A. A. A.; ANDRADE, R. O. B. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro. 2009
- CARVALHEIRO, C. D. S. A Evolução da gestão de recursos humanos. Universidade de Coimbra. 2011.
- CHIAVENATO, I. Recurso humanos. o capital aberto das organizações. 11ª edição. São Paulo. Atlas. 2020.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. São Paulo: Manole. 2014
- CINTRA, J. C.; BAPTISTA, A. S.; ALVES, S. R. Auditoria e consultoria em RH. 2016
- COSTA, A. C. S. A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho. São Paulo. 2012
- COUTINHO, M. Ch. Participação no trabalho. São Paulo. Casa do Psicólogo. 1ª edição. 2006.
- DEMO, P. Introdução à Metodologia da Ciência. 2ª Ed. São Paulo. 1987
- FRANÇA, A. C. L. Práticas de recursos humanos. Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo. Atlas. 2009.
- FREITAS, A. Faça um planejamento de recursos humanos e tenha mais eficiência na empresa. 2017.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas. 2009
- GUIOTTI, A. C. S. Clima e cultura organizacional: Estudo de caso. São Paulo. 2014
- LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. 2017
- MALÍCIA, M. M. Consultoria interna de Recursos Humanos: nova atuação do profissional de RH. Assis. 2016
- MARQUES, J. C. Recurso humanos. São Paulo. Cengage Learning edições Ltda. 2016
- MARQUES, F. Gestão de pessoas: Fundamentos e tendências, Brasília. 2015
- MATTOSINHOS, E. N. Clima organizacional e motivação: um estudo de caso na superintendência de planejamento, gestão e finanças da polícia civil de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2017
- MARCONDES, J. S. Manual do porteiro. 2016
- MAXIMINIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6ª ed. São Paulo. Atlas. 1992.
- MONTEIRO, M. S. Consultoria em Recursos Humanos. Volume:1. 2021
- MONTEIRO, M. S. Consultoria em Recursos Humanos. Volume:2. 2022

- MOREIRA, E. G. Clima organizacional. Curitiba. 2008.
- MORENO, C. A. N. Impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: pesquisa bibliométrica dos artigos publicados durante o primeiro ano da pandemia COVID-19 Lisboa. 2022.
- OLIVEIRA, V. F. Os Impactos das Práticas de Recursos Humanos em uma Organização de Saúde: Um Estudo Sobre o Nível de Satisfação no Trabalho.
- PAES, K. D. Gestão de pessoas. Natal 1ª Edição. 2011
- PEREIRA, T. C. Planeamento estratégico de recursos humanos: Uma abordagem das vantagens competitivas para as organizações. Brasília. 2014
- OPALOSKI, D. J. Análise do clima organizacional de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina. Criciúma. 2014.
- SILVA, R. O. Teorias da administração. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2002.
- SILVESTRE, A. L: Análise de Dados e Estatística descritiva. Lisboa. Escolar editora. 2007
- TAMO, K. Metodologia de Investigação Científica. 2012
- UIILAB. Manual de planeamento estratégico. Maio. 2021

## APÊNDICE

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro(a) colaborador (a),

Este questionário tem o objectivo de recolher informações acerca de vários aspectos do clima organizacional da empresa. As suas respostas serão utilizadas para elaborar e implementar um plano para minimizar ou corrigir os principais problemas encontrados nesta organização.

**As suas respostas serão totalmente confidenciais e anónimas. Serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas na pesquisa de clima organizacional.**

**Desde já agradecemos a sua colaboração.**

### PERFIL DO ENTREVISTADO:

Género	Masculino ; <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>	Idade:
Habilitações Literárias	<input type="checkbox"/> Inferior ao Ensino Médio; <input type="checkbox"/> Técnico Médio; <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Técnico Superior; <input type="checkbox"/> Mestrado; <input type="checkbox"/> Doutoramento;	
Tempo de serviço:		

A seguir são apresentados alguns aspectos relacionados ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada item e indique seu grau de concordância em relação ao aspecto descrito. Utilize para suas respostas a escala apresentada a seguir: discordo plenamente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte, concordo plenamente.

Nº	Como se sente relativamente aos seus colegas	Discordo plenamente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
01	Considero os meus colegas como amigos.	0	0	0	1	2
02	Digo aos meus colegas que gosto muito de trabalhar aqui.	0	1	0	0	2
03	Sinto conforto em falar com os meus colegas.					1
04	Sinto que conheço bem os meus colegas de trabalho.					
05	Se precisar de ajuda em qualquer circunstância sei que posso contar com os meus colegas.					
<b>Como se sente relativamente ao seu trabalho</b>		<b>Discordo plenamente</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo plenamente</b>
06	Existe um clima de respeito no ambiente de trabalho.					
07	Há um clima de confiança no ambiente de trabalho.					
08	O meu superior presta-me reconhecimento quando faço bom trabalho.					
09	Gosto das actividades que costuma fazer.					
10	Seria capaz de realizar outros trabalhos nesta organização, se fosse necessário.					
11	Tenho descoberto modos mais eficientes de levar a cabo o meu trabalho.					

12	O meu superior discute problemas de trabalho comigo.					
13	Tenho alterado alguns aspectos do meu posto de trabalho.					
14	O meu superior ouve as minhas ideias.					
15	Voluntario-me para fazer coisas que beneficiam a organização.					
16	Gostaria de trabalhar em outra área da empresa.					
17	Para o trabalho que realizo no momento, o meu salário é adequado.					
<b>Como se sente relativamente á sua empresa?</b>		<b>Discordo plenamente</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo plenamente</b>
18	Considerando a empresa como um todo, diria que a comunicação interna é adequada.					
19	A comunicação entre as pessoas é adequada.					
20	De uma forma geral,os funcionários da RSF sentem-se motivados em cumprir com os objectivos/metast da empresa.					
21	Tenho uma noção clara do modo como esta empresa funciona.					
22	Os colaboradores sabem qual o desempenho que deles é esperado.					
23	Sinto que conheço muito bem o meu superior.					
24	Eu e o meu superior conversamos com bastante frequência.					
25	Compreendo os padrões de funcionamento da minha organização.					

26	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.					
27	Conheço bem os valores da minha organização.					
28	A empresa reconhece os resultados alcançados pelos seus funcionários.					
29	A empresa estimula os seus funcionários a resolver os problemas de forma criativa.					
30	Na empresa, os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões.					
31	Na empresa, as idéias inovadoras são colocadas em prática.					
32	Os colaboradores da empresa são incentivados a discutir abertamente seus conflitos e problemas.					
33	Em geral, os colaboradores da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados.					
34	A empresa oferece um espaço físico adequado para executar as actividades realizadas.					