



Julio 2019 - ISSN: 2254-7630

**TEAM BUILDING, DESCRIÇÃO DE CARGOS E CLIMA
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA
GRAVADORA**

**Luiggi Genaro de Brum Passini
Vânia Medianeira Flores Costa
Maria Julia Pegoraro Gai
Talita Gonçalves Posser
Lucas Almeida dos Santos**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luiggi Genaro de Brum Passini, Vânia Medianeira Flores Costa, Maria Julia Pegoraro Gai, Talita Gonçalves Posser y Lucas Almeida dos Santos (2019): "Team Building, descrição de cargos e clima organizacional: análise da gestão de pessoas em uma gravadora", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/building-clima-organizacional.html>

Resumo

As empresas estão investindo mais em seus colaboradores como um diferencial frente às concorrentes. Com isso, a análise e descrição de cargos é o ponto de partida para a área de gestão de pessoas e atrelado a isso, o Team Building está ligado ao fomento de espírito de equipe. Nesse sentido, estudar o clima organizacional tem propiciado às organizações a identificação de elementos que afetam o comportamento dos colaboradores a partir de suas percepções e atitudes. Tais atividades são capazes de reforçar e desenvolver o conhecimento e coesão entre membros da organização. Este artigo tem por objetivo analisar a influência do Team Building, descrição de cargos e análise do clima organizacional para a maximização das práticas de gestão de pessoas em uma gravadora de música. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas e questionários com base em Luz (2003), analisados por meio de análise de conteúdo. Como resultados, criou-se um organograma na descrição dos cargos e na análise de clima organizacional evidenciou-se que os pontos fortes são o envolvimento, comunicação, imagem da empresa e treinamento e desenvolvimento, enquanto o ponto fraco é salários e benefícios.

Palavras-chave: análise e descrição de cargos, Team Building, clima organizacional.

Resumen

Las empresas están invirtiendo más en sus colaboradores como un diferencial frente a las competidoras. Con eso, el análisis y descripción de cargos es el punto de partida para el área de gestión de personas y vinculado a eso, el Team Building está ligado al fomento de espíritu de equipo. En ese sentido, estudiar el clima organizacional ha propiciado a las organizaciones la identificación de

1 Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

2 Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: vania.costa@ufsm.com.

3 Bacharel em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria (2016); Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: mariajuliagai@hotmail.com

4 Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: talita.gposser@gmail.com

5 Doutorando em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: luksanttos@gmail.com

elementos que afectan el comportamiento de los colaboradores a partir de sus percepciones y actitudes. Tales actividades son capaces de reforzar y desarrollar el conocimiento y la cohesión entre los miembros de la organización. Este artículo tiene por objetivo analizar la influencia del Team Building, descripción de cargos y análisis del clima organizacional para la maximización de las prácticas de gestión de personas en una discográfica. La recolección de datos se dio a través de entrevistas y cuestionarios basados en Luz (2003), analizados por medio de análisis de contenido. Como resultado, se creó un organigrama en la descripción de los cargos y en el análisis de clima organizacional se evidenció que los puntos fuertes son la participación, comunicación, imagen de la empresa y entrenamiento y desarrollo, mientras que el punto débil es salarios y beneficios.

Palabras clave: análisis y descripción de cargos, Team Building, clima organizacional.

Abstract

Companies are investing more in their employees as a differential against competitors. With this, the analysis and description of positions is the starting point for the area of people management and tied to this, Team Building is linked to the fostering of team spirit. In this sense, studying the organizational climate has enabled organizations to identify elements that affect employees' behavior based on their perceptions and attitudes. Such activities are capable of reinforcing and developing knowledge and cohesion among members of the organization. This article aims to analyze the influence of Team Building, job descriptions and organizational climate analysis to maximize people management practices in a music record company. Data collection was done through interviews and questionnaires based on Luz (2003), analyzed through content analysis. As a result, an organizational chart was created in the job descriptions and organizational climate analysis showed that the strengths are the involvement, communication, image of the company and training and development, while the weak point is wages and benefits.

Keywords: alysis and job description, Team Building, organizational climate.

1 Introdução

Com o objetivo de se diferenciar no mercado de trabalho, muitas organizações perceberam a importância de valorizar o seu capital humano. Para Luz (2003) é essencial que as empresas analisem os seus modelos de gestão de pessoas a fim de poder melhorar a qualidade de vida no trabalho e, dessa forma, tornar a empresa um bom lugar para trabalhar. Segundo o autor, conhecer as práticas de gestão torna mais fácil a escolha de ações a serem tomadas e uma importante atividade para a análise de uma empresa é a pesquisa de clima organizacional.

A área de Gestão de Pessoas está em constante desenvolvimento, com novas formas de se pensar os modelos de gestão das instituições, bem como possibilitando alternativas para mensurar a satisfação do colaborador e a qualidade de vida no trabalho. Dutra (2001) explica que as organizações perceberam essa importância, pois a Gestão de Pessoas apresenta práticas capazes de integrar a estratégia, as competências e os indicadores necessários para gerar informações essenciais para a maximização dos resultados. Dessa forma, Gil (2001) acredita que a Gestão de Pessoas permite a colaboração eficaz dos funcionários para o alcance das metas organizacionais e de suas próprias metas individuais.

No entanto, torna-se necessário entender a necessidade do grupo de colaboradores, bem como sua percepção sobre a realidade em que estão inseridos, ainda dentro do âmbito de desenvolvimento e alinhamento estratégico, tornando viável a formação times coesos, unidos e comprometidos. A prática de team building vem sendo muito utilizada nas empresas como uma atividade da área de Gestão de Pessoas que serve também como método para definição de planos

de ação claros a partir dos resultados de pesquisas de clima organizacional.

Outra atividade importante para os gestores de pessoas é a realização de uma análise e descrição de cargos já que, como instrumento gerencial, esta irá facilitar a administração do trabalho, possibilitando uma melhor distribuição das tarefas aos colaboradores e a utilização de critérios mais palpáveis para o acompanhamento e avaliação dos trabalhos realizados (CHIAVENATO, 2002). O autor ainda afirma que é preciso conhecer os cargos para poder gerir os trabalhadores neles alocados. A análise e descrição de cargos, segundo Paschoal (1998), é uma especialização dentro da função de gestão de pessoas que por sua vez, é uma especialização dentro da administração.

Assim, para gerir as pessoas de forma efetiva, Oliveira (1995) afirma que é importante ter conhecimento do ambiente em que as mesmas estão inseridas, com isso, a Pesquisa de Clima Organizacional passou a ser utilizada pelos gestores, pois proporciona a análise do ambiente empresarial e também as condições que geram o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores da empresa. Luz (2003) explica que este tipo de pesquisa passou a ser uma decisão estratégica, afinal, não se pode alcançar a qualidade dos produtos ou serviços se não houver qualidade de vida pessoal e profissional de quem os faz.

Ao entender que a área de gestão de pessoa deve buscar a satisfação e motivação dos colaboradores, perceber e analisar o clima organizacional torna-se muito importante, já que se as pessoas possuem um ambiente positivo, a produtividade tende a ser maior (FERREIRA, 2017). Dutra, Dutra e Dutra (2017) ressalta que com as incertezas do contexto e rapidez das mudanças, é fundamental que as empresas possuam um clima positivo, já que isso pode deixar as pessoas inseguras, e cabe a organização auxiliá-las a manter o foco nas metas organizacionais.

A empresa que foi objeto de estudo atua no meio artístico-musical na cidade de São Paulo como uma gravadora de músicas 360°, ou seja, trabalha nas cinco áreas da música: estúdio, gravação, produção cultural, agência artística e edição. Ao longo dos dez de existência de mesma, a administração da empresa foi praticada de maneira empírica. Frente a isso, delineou-se como objetivo deste trabalho analisar a influência do Team Building, descrição de cargos e análise do clima organizacional para a maximização das práticas de gestão de pessoas em uma gravadora de música.

Justifica-se a realização desse trabalho por não existirem práticas formalizadas na área de Gestão de Pessoas na empresa investigada. Com o intuito de melhorar a gerência da empresa no geral, a realização dessas atividades está alinhada com as demandas da mesma na área de gestão de pessoas a partir de conversas com os diretores que indicaram a necessidade de se ter na organização colaboradores satisfeitos e felizes com o seu trabalho, bem como atingir os objetivos organizacionais que são definidos por estes.

Esse artigo está estruturado em cinco partes. A primeira parte contém a introdução, com exposição do objetivo e da justificativa. A segunda compreende o referencial teórico e a terceira parte descreve a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta aborda os resultados da aplicação do instrumento de pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos. Por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais do trabalho e, na sequência têm-se as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresenta-se a revisão bibliográfica relevante ao estudo realizado, expondo os conceitos da área de gestão de pessoas, com ênfase nos subsistemas de aplicação e desenvolvimento, Team Building, descrição de cargos e clima organizacional.

2.1 Área de Gestão de Pessoas e seus Subsistemas

A área de Gestão de Pessoas é descrita por Gil (2016) como a função gerencial que busca a cooperação dos colaboradores de uma organização tendo em vista os objetivos da mesma, bem como os objetivos pessoais dos sujeitos. Dessa maneira, Barbieri (2014) explica que a função da empresa na geração do conhecimento é possibilitar aos seus colaboradores um ambiente propício para seu trabalho individual e em equipe, que geram capital intelectual para a mesma.

Tendo isso em vista, Cardozo e Silva (2014) entendem que o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização está relacionado com o relacionamento interpessoal, já que os sujeitos são influenciadores e influenciados, considerando os seus valores. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas compreende todos os elementos que influenciam no comportamento dos sujeitos dentro da organização, já que isso influencia na tomada de decisão dos mesmos (CARVALHO; PERES, 2015). A respeito das lacunas e tendências na área de Gestão de Pessoas, Trindade, Trindade e Nogueira (2015) entendem que há um deslocamento de uma postura mais operacional para um viés mais estratégico, em que um aspecto de interesse é a necessidade de corroborar e quantificar o quanto as ações da área realmente trazem resultados para as organizações.

A dificuldade que as organizações possuem em esclarecer o que, de fato, esperam das pessoas é enfatizada por Dutra, Dutra e Dutra (2017), que mencionam que é um desafio para as organizações criar um ambiente que supra as expectativas do colaborador quanto a ser desenvolvimento, reconhecimento e realização profissional. A partir disso, emerge a necessidade de se repensar a área de gestão de pessoas, requerendo um novo modo de gestão. Os autores ainda complementam que uma ferramenta importante para a área de gestão de pessoas é a avaliação do clima organizacional, já que permite um melhor direcionamento da área, com ações mais estratégicas.

As empresas estão investindo cada vez mais em seus colaboradores, tendo em vista que são estes que podem tornar a empresa um ambiente agradável para trabalhar e com um diferencial em relação às concorrentes. Para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas busca criar, manter e desenvolver os colaboradores, visando o seu desempenho eficiente, como parceiros da organização, com habilidades e a motivação necessárias para realizar os objetivos desta. Isso posto, a empresa representa um meio onde se permite que as pessoas que dela são parceiras alcancem suas metas relacionadas direta ou indiretamente com o trabalho.

Ainda, o mesmo autor salienta que, as pessoas, vistas como parceiras, fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros,

crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Dessa forma, no momento em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações.

Ademais, segundo Chiavenato (1999), os objetivos da área de gestão de pessoas procedem dos objetivos de toda a organização. A partir disso, a área de Gestão de pessoas pode ser subdividida em cinco subsistemas interdependentes: o de provisão, o de aplicação, o de manutenção, o de desenvolvimento e, finalmente, o de monitoramento. As rotinas dessa área estão geralmente estruturadas em como cuidar de cada um desses subsistemas, que juntos formam um processo global e dinâmico ao qual os colaboradores são atraídos e pelo qual são captados, alocados em suas funções, mantidos, desenvolvidos e monitorados pela organização. Segundo Chiavenato (2002), o autor elenca os seguintes Subsistemas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Subsistemas da área de Gestão de Pessoas

Subsistemas	Atividades
Subsistema de Provisão Quem irá trabalhar na organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado; • Recrutamento de pessoas; • Seleção de pessoas.
Subsistema de Aplicação O que as pessoas farão na organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de pessoas; • Desenho de cargos; • Descrição e análise de cargos; • Avaliação de desempenho.
Subsistema de Manutenção Como manter as pessoas trabalhando na organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e compensação; • Benefícios e serviços sociais; • Higiene e segurança do trabalho; • Relações sindicais.
Subsistema de Desenvolvimento Como preparar e desenvolver as pessoas?	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento; • Desenvolvimento organizacional; • Clima Organizacional.
Subsistema de Monitoração Como saber o que são e o que faz em as pessoas?	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Dados/Sistemas de Informação; • Controles, Frequência, Produtividade, Balanço Social.

Fonte: Chiavenato (2002).

Os processos citados estão interligados e podem influenciar positivamente ou negativamente um ao outro dependendo de como são utilizados. Neste artigo, o enfoque definido foi para os subsistemas: de Aplicação (descrição de cargos) e de Desenvolvimento (voltado para a formação de times e clima organizacional).

2.1.1 Subsistema de Aplicação: Análise e Descrição de Cargos

Esta seção aborda o subsistema de aplicação enfatizando a prática de análise e descrição de cargos e sua importância. De acordo com Chiavenato (2002), o subsistema de aplicação vem após o subsistema de provisão e envolve os processos destinados para o posicionamento das pessoas nos

cargos e desenho das atividades que as mesmas irão cumprir, além dos processos de orientar e analisar o seu desempenho. O recrutamento e a seleção, práticas do subsistema de provisão, são responsáveis por atrair e agregar os colaboradores necessários a organização. Após obter o número de pessoas necessário, o próximo passo será a sua aplicação como parceiros da organização. Uma vez que o recrutamento e a seleção são realizados, as pessoas devem ser ambientadas e posicionadas nos seus devidos cargos, para então ser analisadas quanto ao seu desempenho.

Cabe lembrar a definição de Mitraud (1973), o qual refere o cargo como um conjunto de atividades e responsabilidades a serem realizadas pelos colaboradores durante certo período de tempo. Esse autor ainda salienta que não se deve confundir o cargo com a pessoa que o exerce, visto que o cargo encontra-se na organização mesmo antes de ser ocupado.

Chiavenato (2002) explica que a análise a descrição de cargos prevê elencar as tarefas que compõem um cargo, mas que além disso, o diferencia dos demais cargos da organização. Para este autor, é preciso descrever “o que”, “quando”, “como” e “por que” o ocupante faz, qual seu papel e quais suas responsabilidades. Nem por isso o cargo é considerado estático ou definitivo, está sempre em constante evolução.

Na perspectiva de Pontes (2007), este aponta que a análise e descrição de cargos é o ponto de partida para todas as atividades da área de gestão de pessoas e esclarece onde começam e terminam as responsabilidades de um colaborador e de outro, ainda que ambos façam parte do mesmo processo. Segundo o autor, o plano de análise e descrição dos cargos serve também de embasamento para contratação e demissão, mas além disso, orienta os treinamentos. No entanto, Paschoal (2007) acredita que somente após a análise e descrição de cargos, é que estes passam a existir formalmente dentro nas organizações, já que através desse processo irá se especificar as atividades, responsabilidades, requisitos e condições de trabalho para o colaborador ocupante.

Cada ocupante do cargo deve ter características pessoais compatíveis com as especificações do cargo definido na descrição, enquanto o papel a desempenhar será o conteúdo do cargo definido na descrição. Em geral, a descrição do cargo relata de maneira impessoal o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, expressas em termos de educação, experiência, iniciativa, responsabilidades etc (CHIAVENATO, 2009, p.67-68).

Assim, percebe-se a importância da análise e descrição de cargos, dentro do subsistema de aplicação, para a gestão de pessoas de qualquer organização, pois descrição do cargo relata de maneira impessoal o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, expressas em termos de educação, experiência, iniciativa, responsabilidades, entre outras.

2.1.2 Subsistema Desenvolvimento: Enfoque na Formação de Times

O subsistema de desenvolvimento é dividido por Chiavenato (2002) em desenvolvimento da organização, desenvolvimento de pessoas e treinamento. O desenvolvimento organizacional busca colocar em prática estratégias de mudanças, em função da saúde e êxito na empresa. O

desenvolvimento de pessoas busca melhorias a médio e longo prazo, com objetivo de utilizar toda a potencialidade dos colaboradores em cargos mais elevados da organização. A dimensão treinamentos dá ênfase em diagnósticos e organização da formação dos colaboradores.

As empresas possuem diversos recursos, no entanto, as pessoas são consideradas o bem mais precioso, pois são o único recurso que possui inteligência e que é capaz de desenvolver o seu potencial. Estas concentram a habilidade de desenvolver novos conhecimentos, aprender habilidades novas e alterar seu comportamento. As organizações constroem meios de agregar valor e fortalecer o desenvolvimento dos indivíduos por meio de atividades de treinamento e progresso tanto de pessoas, quanto da própria organização (BORGES-ANDRADE, 2006).

Lucena (2014) apresenta o plano de desenvolvimento que é uma estratégia de responsabilidade do gestor de pessoas da organização. O plano de desenvolvimento resulta da avaliação dos requisitos da capacitação profissional e pessoal que é necessária para o desempenho de um cargo. Neste plano, se encaixa a prática de treinamentos, dentre os quais o *team building*.

2.1.2.1 Formação de Times: Team Building

A formação do *Team Building* trata-se de exercícios de caráter lúdico e desafiador, que podem ser simples ou complexos, e possuem a capacidade de enriquecer, inovar e tornar a prática de treinamentos e desenvolvimentos mais proveitosa. Moura (2012) afirma que quando se apresenta o conceito de *team building* percebemos que não há um modelo universal e nem um padrão de funcionamento.

Segundo Dessler (2003); Moura (2012) vale enfatizar que as áreas de foco dos treinamentos têm aumentado com o passar dos anos. Dessa forma, os colaboradores de hoje podem necessitar de treinamentos coletivos para melhorar a tomada de decisão e a comunicação.

Além do aspecto coletivo, Borges-Andrade (2002) mostra que é preciso entender também como o aspecto individual é considerado no trabalho de formação de times. Ao formar times que se complementam nas diferenças e que são empáticos com sua diversidade, se está contemplando e favorecendo também as competências individuais. Ainda segundo o autor, o desenvolvimento das competências pessoais diversificadas se transformou em estratégia organizacional, o qual deve ser contemplado nas práticas de desenvolvimento e treinamento de times.

A essência do conceito de *team building* está intrinsecamente ligada ao fomento de espírito de equipe, por meio de diversas atividades

[...]. Tais atividades são uma importante 'ferramenta' capaz de reforçar e desenvolver o conhecimento e coesão entre membros de uma organização. [...] Além disso, as iniciativas de *team building* contribuem para [...] entusiasmar e motivar, proporcionando uma nova energia aos colaboradores, que se reflete na sua produtividade e na atitude no trabalho (VELLOSO, 2008, p. 52).

Para Gonçalves e Perpétuo (2005), o *team building* tem como pano de fundo o desenvolvimento de pessoas e formação de equipes, mas pode atender a diversos objetivos

organizacionais, sendo usado hora como atividade-fim, hora como processo, hora como método.

O uso de dinâmicas nos processos alternativos de educação em grupos visa proporcionar momentos educativos que possibilitem ao grupo vivenciar situações inovadoras em todos os níveis. Ao confrontar comportamentos, hábitos, valores e conhecimentos, espera-se que os participantes sejam levados a uma avaliação e reelaboração individual evolutiva, podendo assim potencializar o grupo no aprimoramento da subjetividade e no próprio processo de educação e construção do conhecimento e da prática social (GONÇALVEZ; PERPÉTUO, 2005, p.26).

Fullmann (2006 apud MOURA, 2012) elucida que as atividades selecionadas para o *team building* devem ter como base um diagnóstico criterioso dos relacionamentos interpessoais, das formas de trabalho, da gerência, da cultura e da satisfação do colaborador perante a empresa. Tratando a prática do *team building* como uma modalidade não convencional que irá envolver os colaboradores de maneira física, emocional e cognitiva com o objetivo de alinhar a equipe para superar os desafios percebidos. Em outras palavras, Nunes (2009) aborda que as atividades de *team building* vão desde práticas de treinamento, como exercícios e simulações, até atividades externas como retiros e encontros da equipe fora do contexto empresarial por um ou mais dias, nos quais se realizam diversas dinâmicas de grupo.

Moura (2012) explica a eficácia do *team building* para as pequenas empresas, citando os autores Newstrong e Scannel (1998): ajudar o líder da equipe entender a realidade da situação da equipe e a construir objetivos do time; ajudar os participantes a acelerar o processo de aprendizagem e a se tornarem mais flexíveis às suas funções; e, reforçar o comportamento positivo e mais apropriado de cada um. Dessa forma, tendo por base o exposto, a partir da identificação do nível de envolvimento, percepções e satisfação dos colaboradores, medidos com a Pesquisa de Clima Organizacional, é possível definir os objetivos das práticas relacionadas à formação de times. Dado o cenário atual de mercado, com desaquecimento da economia e incertezas políticas, faz-se mais estratégico ainda mobilizar times engajá-los, treiná-los e formá-los como equipe de trabalho. Equipe essa que precisa entender a importância do seu comprometimento num momento de profundas alterações do contexto externo em que a organização está inserida.

2.1.3 Subsistema Desenvolvimento: Clima Organizacional

Para gerir o clima organizacional e identificar os problemas reais da gestão de uma empresa, Bispo (2006) indica como uma das práticas utilizadas a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). Esse autor esclarece que a pesquisa fornece como instrumentos a análise, o diagnóstico e as sugestões que poderão ser utilizados na elaboração de programas que visam a melhoria da qualidade e produtividade e criação de políticas internas. Tanto os clientes, como a empresa e os colaboradores são beneficiados com um favorável clima organizacional.

Para Fidelis (2014), o clima organizacional são os acontecimentos que formam a estrutura

formal (hierarquia e cargos) e informal (papéis e interações sociais) de uma organização, já que podem influenciar as ações e resultados das empresas, originando satisfação ou insatisfação dos colaboradores no trabalho. Ainda, o autor explica que o clima organizacional exerce uma relação de influência mútua com o comportamento que as pessoas possuem no trabalho, e, pensando em adicionar um enfoque estratégico à gestão contemporânea de pessoas, as organizações têm buscado valorizar mais os colaboradores a fim de melhorar a motivação e satisfação dos mesmos, que podem ser percebidos em um clima motivador.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) indicam que acompanhamento do clima organizacional pode ser feito por meio de consultas aos funcionários em reuniões e pela elaboração de indicadores que avaliem as ações executadas tendo isso em vista. Os autores indicam que a evolução desses indicadores são importantes ferramentas para a melhoramento da liderança e por isso, deve-se utilizar a mesma estrutura de avaliação para acompanhar e comparar o histórico de resultados, esperando-se que se tenha melhores resultados com o passar do tempo nos pontos destacados.

Conforme Ferreira (2017), cabe salientar que a cultura organizacional está associada e é influenciadora do clima da organização. O autor complementa que pode-se entender o clima como a percepção do ambiente da organização, que tem impactos na satisfação e interações grupais. O clima é abstrato, mas pode ser materializado através de indicadores que mensuram a percepção dos colaboradores, evidenciando se está bom ou não.

Assim, com base no exposto, para a realização deste estudo utilizou-se escala proposta por Luz (2003), composta com quinze variáveis, apresentadas do Quadro 2. É importante salientar, que para esse autor existe mais de uma estratégia para conhecer o clima organizacional, como conversas constantes entre gestor/colaboradores e pesquisa aplicadas periodicamente (pesquisa de clima), além de existem indicadores que conta sobre o clima: índice de *turnover*, acidentes de trabalho, reclamações formais e informais, improdutividade e atingimento de metas.

Quadro 2 – Variáveis da Pesquisa de Clima Organizacional

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
O trabalho realizado pelos colaboradores	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
Qualidade e quantidade de trabalho	Esse fator avalia se a qualidade de trabalho é mais valorizada que a sua quantidade e também se a empresa procura sempre melhorar qualidade dos seus serviços.
Salário e benefícios	Avalia o grau de satisfação dos empregados quanto ao valor recebido; se o valor recebido é compatível com a realidade do mercado; se o salário supre as necessidades dos colaboradores; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa.
Estilo gerencial	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; o processo de tomada de decisão, e a capacidade de motivação do grupo.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa, bem como as informações necessárias para execução das atividades; a transparência e clareza da empresa quanto à comunicação dos

	objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento e desenvolvimento profissional	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
Relacionamento interpessoal	Avalia a cooperação, a troca de conhecimentos e as possibilidades de aprendizagem e a confiança entre os colegas além da qualidade das relações pessoais entre os mesmos, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os colaboradores sentem nos seus empregos e, também, a perspectiva dos mesmos em permanecer na empresa.
Condições físicas de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, horários de trabalho e local de trabalho, recursos materiais disponíveis para o trabalho.
Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebido mercado e pelos seus clientes.
Ética e sustentabilidade	Avalia o quanto a empresa é ética e age de maneira sustentável com o meio ambiente.
Reconhecimento e valorização dos funcionários	Avalia o quanto a empresa reconhece os trabalhos realizados pelos colaboradores, se os mesmos são tratados com respeito e são valorizados perante a empresa.
Envolvimento	Avalia o quanto os funcionários se sentem partes responsáveis pelo alcance dos objetivos e com os resultados da empresa, o quanto estão atentos ao universo em que a empresa está inserida e se a adesão a empresa se dá pela identificação com o trabalho exercido.
Fatores motivacionais	Essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
Fatores desmotivadores	Essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Fonte: Adaptado de Luz (2003).

A partir do apresentado nessa seção, parece correto inferir que um quadro de pessoal motivado, produtivo e, integrado, deve ser objetivo desta prática nas organizações. Para isso, é fundamental entender qual a percepção dos colaboradores sobre as empresas e suas diversas facetas, conseguindo assim mensurar como está o clima organizacional para definir melhor a estratégia da área de gestão de pessoas.

3 MÉTODO

O presente estudo classifica-se como um estudo de caso de caráter descritivo, natureza aplicada e de abordagem qualitativa. O estudo de caso é um método muito utilizado nas Ciências Sociais e quando bem pensado e estruturado, permite ao pesquisador compreender seu objeto de estudo a partir de sua preparação teórica. Segundo Yin (2005, p.32), um estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” e explica que este tipo de

pesquisa é realizada quando se acredita que o contexto é altamente pertinente ao fenômeno que se pretende estudar.

Além disso, este estudo classifica-se quanto a seu caráter em pesquisa exploratória-descritiva com natureza qualitativa. Sobre estudo exploratório, Malhotra (2001) explica que esse é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão – encaixa-se esse objetivo à realidade da empresa estudada, visto que a mesma não possuía uma área formalizada sobre Gestão de Pessoas e necessitava então de um estudo que explorasse as práticas informais existentes e também práticas que precisavam ser criadas. Além disso, o estudo se caracteriza também pela natureza descritiva já que, de acordo com esse mesmo autor, procura descrever o que se está buscando.

O estudo se caracteriza também por seu caráter descritivo que, segundo Prodanov e Freitas (2013) refere-se às pesquisas em que o pesquisador registra e descreve as questões observadas, buscando descrever as características do fenômeno ou população investigados utilizando técnicas padronizadas para a coleta dos dados. Partindo de um método de estudo descritivo, a pesquisa qualitativa possui um caráter essencialmente investigativo e caracteriza-se por abordar pequenas amostras já que seus resultados não estão sujeitos à quantificação nem à análise quantitativa, mas sim à construção de ideias. Dessa forma, é possível identificar aspectos mais profundos do comportamento humano, como percepções, atitudes, julgamentos e motivações (MINAYO, 2001). Para este estudo, visto que a população da empresa é reduzida (sete pessoas) esse é o método mais adequado, uma vez que para se realizar as análises foram usados somente as médias e números absolutos.

No que tange a análise e coleta de dados, o *team building* foi planejado em cima dos resultados da análise das variáveis do Clima Organizacional, bem como, das conversas informais e reuniões com Colaboradores e Diretores. Os objetivos definidos para o *team building* foram os seguintes: a) Equalizar o conhecimento entre todo o time da atual percepção do clima organizacional da gravadora; b) Rever pontos de atenção da Pesquisa de Clima e abrir espaço para criação colaborativa de planos de ação, com definição de: periodicidade, responsáveis, orçamentos (se necessário), além de combinados claros da rotina de trabalho desejada entre o time versus expectativas de resultado da empresa.

Para a análise e descrição de cargos foi distribuído a todos os colaboradores um questionário, baseado no modelo de Mitraud (1973). Assim, após a coleta de dados, as informações foram apresentadas aos diretores para analisá-las de maneira conjunta e poder alocar cada cargo existente em núcleos administrativos.

Para a coleta de dados para investigar o clima organizacional, utilizou-se questionários com base nas variáveis e questões propostas de Luz (2003), composto por 60 questões distribuídas em 15 variáveis, já apresentadas no Quadro 2.

O questionário foi composto por uma parte inicial de caracterização do perfil dos 7 respondentes, com 6 questões, que abordavam as seguintes variáveis: renda mensal; escolaridade; sexo; estado civil; faixa etária e tempo de empresa. Cabe explicar que da questão 1 a 58 utilizou-se

uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde os perguntados especificam seu nível de concordância ou discordância em relação à questão. Nas questões 59 e 60, o respondente deveria indicar 5 das principais causas de satisfação e insatisfação em relação ao ambiente de trabalho na gravadora.

O questionário foi distribuído aos seis colaboradores presentes no período de aplicação e também a uma funcionária terceirizada que trabalha no estúdio, por ter convivência diária com os demais funcionários da gravadora. Ao todo foram respondidos 7 questionários. As respostas obtidas foram tabuladas no *Microsoft Excel*. Com o auxílio do mesmo programa foram calculadas as médias dos fatores da pesquisa com a intenção de analisar os pontos fortes, fracos e as oportunidades de melhoria no ambiente da empresa. Na sessão a seguir apresenta-se os resultados e discussões sobre o estudo.

De posse dos resultados obtidos nas etapas, fez-se a apreciação dos resultados por meio da análise de conteúdo das informações, de médias e valores absolutos que estão apresentados no próximo capítulo.

4 RESULTADOS

A fim de possibilitar um melhor entendimento sobre o ambiente em que foi realizada a pesquisa, é importante esclarecer alguns aspectos a respeito da empresa investigada. A gravadora em questão trabalha nas cinco áreas da música: estúdio, gravação, produção cultural, agência artística e edição. Foi fundada em 2006 por dois colegas de faculdade, para iniciar uma produtora de som para publicidade. Em seguida a empresa recebeu mais uma pessoa em seu quadro societário, que passou a ser composto por três membros.

O negócio começou de maneira caseira. Buscaram bandas e escolas de música para divulgar o estúdio. Com o passar do tempo, houve mudanças na estrutura e no quadro societário da empresa. Também aconteceram parcerias de extrema importância que ampliaram a visão de mercado da gravadora, que chegou a ter mais de 30 projetos simultâneos entre elaboração, captação, execução ou prestação de contas.

Cabe explicar que em 2016, a empresa contava com uma equipe de seis colaboradores mais os dois sócios e diretores que se dividem para o trabalho nas cinco áreas já citadas. A empresa não possui organograma ou divisão por áreas de trabalho, assim como não tem um manual da análise e descrição dos cargos. Dessa maneira, a gestão de pessoas é realizada pelos diretores de maneira informal.

Os resultados alcançados com a efetivação do presente trabalho foram organizados em duas sessões. Na primeira sessão relata-se as atividades realizadas no *team building* e os compromissos firmados a partir deste. Na sessão seguinte, apresenta-se a descrição e análise dos cargos obtidos a partir da aplicação do questionário e também uma proposta de organograma para a Gravadora participante. Por fim, expõe-se os resultados referentes ao clima organizacional.

4.1 Team Building

Inicialmente, o evento foi aberto pelos sócios-diretores para que pudessem fazer seus comentários e expectativas. Ao todo participaram os cinco colaboradores e também a colaboradora do estúdio Artmix que respondeu o questionário da PCO por conviver cotidianamente com a equipe da empresa.

No Quadro 3 apresenta-se o cronograma das atividades realizadas no *team building*, que foi dividido em duas grandes partes. A primeira teve como finalidade sensibilizar o time, trabalhar a empatia e a abertura genuína entre todos para ouvir pontos diversos. Um momento focado em autoconhecimento e reconhecimento (do olhar do outro). A segunda parte do dia foi desenhada para ser um momento de construção coletiva, a partir dos resultados da PCO.

Quadro 3– Cronograma de Atividades do Team Building

ATIVIDADES		HORÁRIOS
Chegada		9h e 30min
MOMENTO I	Time	
	Check in e Expectativas	10h
	Objetivos do Team Building	10h e 30min
	Dinâmica Quem Sou Eu: Charge (10') e Contando sua História (35')	10h e 40min
	Vídeo - Day and Night	11h e 25min
MOMENTO II	Planos de Trabalho	
	Vídeo "Good Teamwork x Bad Teamwork"	11h e 35 min
	Pequisa de Clima Organizacional: Resultados	11h e 45min
	Word Café para Planos de Ação	12h e 30min
	Definições das Ações e Compromissos Diários.	13h às 15h 30min
Encerramento		16h

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.1 Momento I

- Check in e Expectativas: nesta etapa da agenda foram deixadas à disposição dos colaboradores imagens aleatórias recortadas de revistas. Cada colaborador deveria escolher uma imagem que representava sua semana ou como foi sua chegada neste dia em especial e quais suas expectativas para o *Team Building*.
- Objetivo dessa dinâmica: deixar o time mais receptivo ("quebrar o gelo"), ouvir as expectativas depositadas para o dia como forma de gerar um comprometimento entre todos. Após esta etapa, foram compartilhados os objetivos formais do *Team Building*.
- Dinâmica do "Quem Sou Eu": esta dinâmica é um exercício de autoconhecimento e, principalmente, de reconhecimento nas histórias dos colegas, de pontos de afinidades. Para essa

atividade, foram dadas as seguintes orientações:

1. Cada colaborador deveria contar sua vida em formato de “Charge”;
2. Os momentos de sua vida deveriam ser contados divididos de 7 em 7 anos;
3. Ao final de 10 minutos, cada um teria seu momento para compartilhar a sua história.

Constatou-se que a realização dessa dinâmica foi especialmente gratificante para todos os presentes. A divisão da história de vida dentro de setênios foi feita propositalmente para que todos pudessem refletir como o amadurecimento da vida se dá a cada sete anos, segundo a Teoria dos Setênios do filósofo Rudolf Steiner (UTESCHER, 2013). De acordo com a autora, essa teoria ajuda os indivíduos a compreender a condição cíclica da vida.

Figura 1 –Vídeo *Day and Night*



Fonte: Youtube (2016).

Para finalização do Momento I assistiu-se um vídeo, escolhido como base para discussão sobre empatia e o reconhecimento de si mesmo, chamado “*Day and Night*”.

4.1.2 Momento II

Com o intuito de fomentar o segundo momento do *Team Building* foi usado o vídeo “*Good Teamwork x Bad Teamwork*”, que apresenta uma compilação de animações da Pixar com exemplos sobre união, planejamento e trabalho em equipe. Após as etapas anteriores, foram expostos os resultados da PCO, que havia sido realizada anteriormente. Fez-se um breve resumo de como se chegou as variáveis e as questões do questionário da PCO. Após essa explicação, os resultados foram apresentados por meio das variáveis com resultados divididos por cor.

4.1.3 Resultados do *Team Building*

Com base nos resultados obtidos anteriormente mediante a aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional foram firmados os seguintes propósitos como compromissos para as ações diárias:

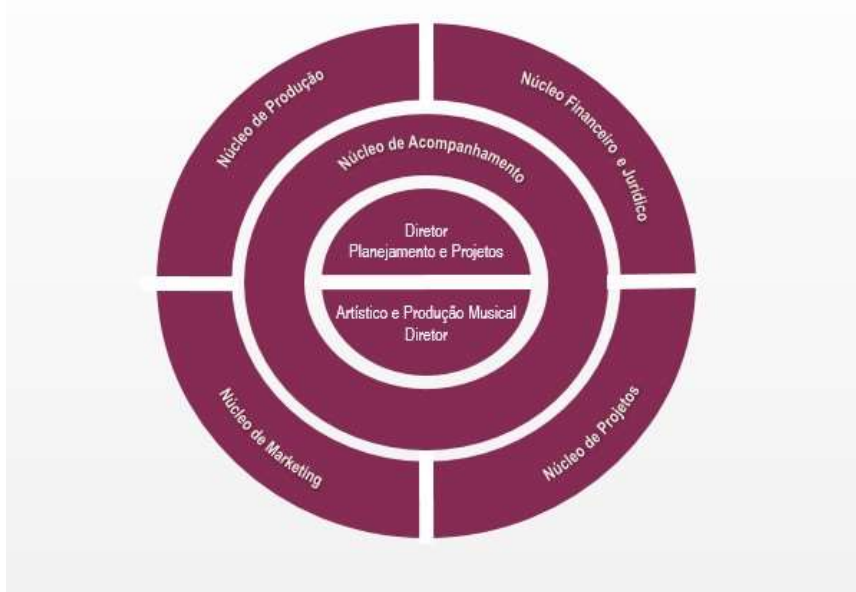
- a) Manter a maioria da comunicação por e-mail: A fim de deixar registrados assuntos importantes para as atividades dos colaboradores e também tratar estes mesmo assuntos de forma mais profissional, decidiu-se manter a comunicação entre colaboradores, diretores e com os clientes na sua maioria via e-mail.
- b) Testar nova forma do mural: O mural da empresa é dividido em forma de calendário, o qual no dia 1º de cada mês é atualizado com as atividades dos artistas (shows e reuniões) e também as principais atividades e projetos dos colaboradores. No entanto, na maioria das vezes cada um dos colaboradores se utilizava de formas diferentes de agendamento das atividades do mês, não procurando a maneira mais eficiente de uso do mural. A partir disso, foi decidido separar o mural em colunas, cada coluna representa um artista e assim são colocados em tópicos os seus projetos e atividades.
- c) Utilização do Pódio: O Pódio é um *software* pago utilizado para um gerenciamento personalizado do trabalho. O programa facilita o sincronismo da equipe e também pode funcionar como uma agenda online que envia lembretes via e-mail. Entretanto, no último período, poucas atividades e reuniões eram colocadas no Pódio, o qual, por isso, se encontrava subutilizado. Com o objetivo de melhorar a comunicação dos colaboradores entre si e com Diretores foi decidido manter o pódio atualizado diariamente.
- d) Treinamento no Pódio: Alguns colaboradores explicaram que um dos motivos para o Pódio não ser tão utilizado foi pela falta de conhecimento com o *software*, visto que nunca foi passado nenhum tipo de treinamento para tal. Dessa forma, para que os colaboradores possam ter facilidade de utilizar o *software* está sendo preparado um treinamento ministrado pelos próprios diretores da empresa.
- e) Reunião Semanal: Uma das rotinas da empresa era realizar uma reunião geral no início de cada semana, entretanto essa atividade foi sendo esquecida, este foi um dos fatores que acarretou em falhas na comunicação da empresa. Assim, foi decidido retomar essa prática realizando-se todo início de semana uma reunião geral de maneira objetiva a fim de otimizar o tempo – nessa reunião deverão ser repassadas todas as atividades de mútuo interesse entre os colaboradores.
- f) Estudo sobre Gestão do Tempo: No que tange à quantidade de trabalho, o conflito entre vida pessoal e profissional e a improdutividade, surgiram questões referentes à capacidade de os colaboradores gerirem melhor o seu tempo, tendo em vista que, na empresa, o horário de trabalho é flexível e os funcionários possuem rotinas diversas durante a semana. Assim, com o intuito de prestar mais atenção acerca do tempo gasto nas atividades e de realizá-las de maneira mais focada, foi proposto que se façam estudos sobre gestão do tempo, a serem agendados com os diretores da empresa.

- g) Economia de energia e práticas sustentáveis: Uma das preocupações dos diretores com a cultura da empresa é manter o ambiente o mais sustentável possível. Ao longo do tempo algumas práticas existentes foram perdidas. Para retomar essas práticas foi decidido trocar os copos de plástico por copos de vidro e canecas; separar o lixo e colocar lembretes nos interruptores de luz e banheiros a fim de economizar os recursos de água e energia.
- h) Compromisso com descrição dos cargos/plano de carreira: Os colaboradores se propuseram a responder o questionário acerca da descrição de cargos após ser apresentada a divisão de tarefas e uma proposta de organograma da empresa. Além disso, devem gerenciar as atividades pelas quais são responsáveis de maneira que seja facilitado o trabalho dos Diretores na cobrança das tarefas estabelecidas.
- i) Ler artigo entregue com conteúdo sobre os setênios, da teoria de Rudolf Steiner e encontrar afinidades com a história da sua vida e seu momento atual: Assim, percebe-se a formação de equipes para o desenvolvimento das atividades e criação de novas estratégias que possam desenvolver a empresa como um todo. As informações, quando chegam a todos seus usuários, permite a organização uma melhor estruturação e envolvimento de todos os colaboradores nos processos de criação e decisório, visto que, na empresa participante, muitas práticas necessitaram serem (re)vistas.

4.2 Análise e Descrição de Cargos

De acordo com o que foi apresentado no método, para a análise e descrição de cargos foi distribuído a todos os colaboradores um questionário, baseado no modelo de Mitraud (1973). Após a coleta de dados, as informações foram apresentadas aos diretores para analisa-las de maneira conjunta e poder alocar cada cargo existente em núcleos administrativos. Ainda, foi construído um modelo de organograma, conforme a Figura 2, de maneira circular, baseado no modelo de Araújo (2001) visto que os diretores gostariam de uma estrutura que não se preocupasse com a hierarquia, mas sim com o trabalho em grupo.

Figura 2- Organograma proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, no Quadro 4 apresenta-se uma descrição de cargos elaborado para empresa em análise, no qual foi derivado da construção do organograma. Salienta-se a importância da descrição de cargos dentro da empresa, pois é uma forma de organizar a mesma, possibilitando assim, a implementação de um planejamento estratégico, no qual todos os colaboradores participarão.

Quadro 4- Descrição de cargos elaborado para empresa

CARGO	ATIVIDADES	ESPECIFICIDADES DO CARGO
<p>DIRETOR DE PLANEJAMENTO E PROJETOS</p> <p>Cargo: Diretor</p> <p>Objetivo: Gerenciamento dos demais núcleos: administrativo e jurídico; marketing; produção e projetos.</p>	<p>Rotineiras: acompanhamento e controle das atividades de todos os colaboradores.</p> <p>Periódicas: planejamento das atividades dos núcleos; acompanhamento do trâmite documental de projetos incentivados; planejamento financeiro e organização da agenda de produção.</p>	<p>Conhecimentos necessários: Formação desejada em Administração e Conhecimento da legislação referente à projetos de leis de incentivo.</p> <p>Observações: Acesso a dados confidenciais: Documentos, contatos externos e gestão de equipe.</p>
<p>DIRETOR ARTÍSTICO E DE PRODUÇÃO MUSICAL</p> <p>Cargo: Diretor</p> <p>Objetivo: Gerenciamento do estúdio; direção musical e artística de todos os projetos da gravadora; direção de</p>	<p>Rotineiras: Controle da agenda dos projetos realizados; manutenção e execução dos projetos realizados no estúdio; acompanhamento das atividades de cada artista na parte de construção artística e marketing.</p>	<p>Conhecimentos necessários: Formação desejada em música; Conhecimento avançado em áudio e acústica, em teoria musical e em tecnologia musical; Domínio de pelo menos um instrumento musical harmônico e básico em outros instrumentos; Inglês intermediário.</p> <p>Observações: Acesso a dados</p>

marketing dos artistas	Periódicas: Elaboração de cronogramas e pré-produção para novos projetos realizados no estúdio	confidenciais; Recursos eletrônicos utilizados em gravações de alguns músicos para melhorar o desempenho destes; Acesso e Responsabilidade por equipamentos e instrumentos utilizados para gravação e produção no estúdio. Contatos externos e gestão de pessoas.
COORDENADOR DE PRODUTO Cargo: Coordenador Objetivo: Gerenciamento de prazos, entregas e demandas dos trabalhos realizados pelos colaboradores da Gravadora.	Rotineiras: Verificar e cobrar as entregas dos colaboradores; analisar as postagens nas redes sociais; ficar a postos para qualquer telefonema; cotação de produtos e materiais. Periódicas: Reunião com a equipe para alinhamento das atividades; realização de relatórios de redes sociais e plataformas digitais; organização do mural/calendário.	Conhecimentos necessários: Boa navegação no pacote office; Conhecimento do Pódio software. Observações: Acesso a dados confidenciais: Redes sociais da empresa Music e dos artistas, contatos externos e gestão de pessoas.
COORDENADOR FINANCEIRO E JURÍDICO Cargo: Coordenador Objetivo: Planejamento e administração financeira e jurídica de curto prazo da empresa.	Rotineiras: Pagamento de contas e transferências financeiras; emissões de notas fiscais; controle de gastos e do fluxo de caixa. Periódicas: Fechamento das planilhas de shows com o produtor dos artistas; organização do fluxo de caixa; planejamento e projeção de caixa.	Conhecimentos necessários: Formação desejada em administração e/ou contabilidade; Boa navegação do pacote office. Observações: Acesso a dados confidenciais: Fluxo de caixa da empresa participante, contatos externos e gestão de pessoas.
COORDENADOR DE MARKETING Cargo: Coordenador Objetivo: Planejamento da <i>social media</i> da empresa e dos seus artistas; Assessoria de imprensa, rádio e tv.	Rotineiras: Criação de conteúdo para as redes sociais da empresa e dos artistas; acompanhamento e execução das ações de marketing planejadas. Periódicas: Análise das ações de marketing e conteúdo do ambiente digital; Planejamento dos conteúdos de <i>social média</i> dos artistas da Gravadora; definição de estratégias para os cinco canais de comunicação	Conhecimentos necessários: Formação desejada em administração, marketing e/ou comunicação; Boa navegação do pacote adobe (photoshop / ilustrator) e do pacote office; Domínio de plataformas digitais e redes sociais e de português. Observações: Acesso a dados confidenciais: Redes sociais da empresa e dos artistas, contatos externos e gestão de pessoas.
PRODUTOR EXECUTIVO Cargo: Produtor Executivo Objetivo: Produção executiva de todos os artistas da empresa.	Rotineiras: pré-produção e produção dos shows dos artistas da empresa; contato com os locais dos shows; controle da hospedagem e transporte dos artistas; interface com os fornecedores e áreas ligadas aos shows. Periódicas: Pagamentos dos artistas; logística dos shows e eventos.	Conhecimentos necessários: Conhecimento em logística, na área musical e do pacote office. Observações: Acesso a dados confidenciais: contratos de shows; cachês dos músicos; acesso e responsabilidade por instrumentos musicais e equipamentos para os shows; Contatos externos e gestão de pessoas.
COORDENADOR DE PROJETOS Cargo: Coordenador Objetivo: Elaboração física e virtual de	Rotineiras: Reunião de documentos obrigatórios para projetos; prestação de contas e solicitação de notas fiscais; inscrição de novos projetos;	Conhecimentos necessários: Noções de administração e/ou contabilidade; Conhecimento do Programa de Ação Cultural (ProAc) e do pacote office;

projetos culturais.	cadastramento de obras, autores e intérpretes; prospecção comercial. Periódicas: Apresentação de proposta e contrapartida de projetos; elaboração da planilha financeira de cada projeto; elaboração de contratos e pagamentos para profissionais externos envolvidos.	Observações: Acesso a dados confidenciais: informações pessoais (CPF, Endereço Residencial, Número de telefone) dos envolvidos nos projetos. Acesso e responsabilidade pelo valor integral captado através do ProAc; Contatos externos e gestão de pessoas.
---------------------	--	--

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.3 Resultados da pesquisa de Clima Organizacional

Na Tabela 1 apresenta-se os resultados gerais das variáveis da pesquisa de clima organizacional. Perceber-se com estes dados que o ponto mais forte da empresa é a variável “Envolvimento” a qual teve média 4,7, ou seja, a maior dentre todas as variáveis. Esse fator mensura o quanto os colaboradores se identificam com a organização, extremamente importante em uma empresa onde, historicamente, teve as suas bases firmadas pelo amor à música. Como oportunidades de melhoria, os colaboradores destacaram as variáveis “Comunicação” e “Imagem da Empresa”, ambos com média 3,9 e também “Treinamento e Desenvolvimento” com média 3,6. O ponto apontado como o mais fraco da empresa foi “Salário e Benefícios” com média de 2,8.

Ainda com base nos dados contidos na Tabela 1, pode-se dizer que entre as variáveis analisadas, os fatores que obtiveram média máxima (5,0) foram: “Tenho um relacionamento de confiança com os meus colegas”, inserido na variável “Relacionamento Interpessoal”; “Sinto me seguro e estável no meu emprego” inserido na variável “Estabilidade no emprego; e “Conheço a função de todos os colaboradores da gravadora ” da variável “Comunicação”. Uma das razões pela qual esses pontos apresentaram a maior média, é a estrutura da empresa formada por poucos colaboradores, possibilitando que os mesmos estejam familiarizados com a função um do outro e também criem laços de amizade e confiança entre si. Além disso, a variável “Estilo Gerencial” foi avaliada como ponto forte em todos os seus fatores, ressaltando o que Kuczmarksi et. al. (1999) afirma ser o principal objetivo dos líderes: construir relacionamento com os colegas e colaboradores da organização.

Tabela 1 – Resultado geral pesquisa de Clima Organizacional

VARIÁVEIS	MÉDIA GERAL
PONTOS FORTES	
Envolvimento	4,7
Relacionamento Interpessoal	4,5
Estabilidade no Emprego	4,5
Reconhecimento e Valorização dos Funcionários	4,5
Estilo Gerencial	4,3
Qualidade e Quantidade de Trabalho	4,2
Condições Físicas do Trabalho	4,2
O Trabalho Realizado pelos Colaboradores	4,0
Ética e Sustentabilidade	4,0
OPORTUNIDADES DE MELHORIA	
Comunicação	3,9
Imagem da Empresa	3,9
Treinamento e Desenvolvimento	3,6
PONTOS FRACOS	
Salário e Benefícios	2,8

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisar as questões que constam do questionário, cabe destacar que os fatores que apresentaram a média mais baixa entre os pontos fortes estão: “A gravadora oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o meu crescimento profissional” e “Acredito que a Gravadora tenha uma boa imagem no seu ramo de trabalho”, ambos com média 4,0 e inseridas nas variáveis “Treinamento e Desenvolvimento” e “Imagem da Empresa” respectivamente, indo ao encontro das oportunidades de melhoria da empresa visto que ambas variáveis apresentaram ao todo médias abaixo de 4,0.

Os fatores que apresentaram a média 3,0, a mais baixa na dimensão “Oportunidades de melhoria”, foram “Estou informado sobre as atividades que estão sendo realizadas pelos demais colegas” e “Meu salário é satisfatório e condizente com a quantidade de trabalho que eu exerço” inseridas nas variáveis “Comunicação” e “Salário e Benefícios” respectivamente.

Os fatores que apresentaram a média mais alta de 3,8 nessa dimensão foram: “Acredito que a Gravadora é reconhecida pela qualidade do seu serviço prestado”, “Estou informado sobre o que acontece na Gravadora”, “Recebo as informações necessárias no momento certo para o desempenho das minhas funções”, “Os meios de comunicação interna (*e-mail*, mural e *WhatsApp*) são claros e me mantém informado”, e “O meu trabalho na Gravadora permite que eu tenha um equilíbrio entre o profissional e o pessoal”, inseridos nas variáveis “Imagem da empresa”, “Comunicação” e “O trabalho realizado pelos colaboradores” respectivamente. Este último fator relaciona-se com o fato do ritmo de trabalho no meio artístico-musical ser mais dinâmico e intenso e assim os colaboradores trabalham fora do horário comercial de acordo com a agenda de eventos da

gravadora.

Como pontos fracos da organização elencados pelos colaboradores, destaca-se o fator “Estou informado sobre as atividades que estão sendo realizadas pelos diretores” da variável “Comunicação” e os fatores “Os benefícios oferecidos pela gravadora (vale transporte e vale alimentação) atendem às minhas necessidades”, “Acredito que meu salário é compatível com a realidade do mercado atual” e “Estou satisfeito com o meu salário atual” inseridos na variável “Salário e Benefícios”.

É importante salientar que a variável “Comunicação” teve metade dos seus fatores avaliados pelos seus colaboradores como “Oportunidades de melhoria” e “Pontos fracos” da empresa. Para Maximiano (2000), a comunicação é a base para a gerência de uma organização, pois é o requisito necessário para um líder disseminar suas ideias de modo a persuadir, inspirar e motivar os seus colaboradores.

A variável “Salário e Benefícios” apresentou todos os seus fatores como oportunidades de melhoria ou pontos fracos. Os colaboradores transmitiram que apesar de avaliar negativamente essa variável, entendem que a situação da empresa não permite aumentar os seus salários, e assim se mostram engajados e unidos para melhorar a situação da empresa. No Quadro 5 apresenta-se os fatores motivacionais e desmotivacionais mais citados nas questões 59 e 60, por ordem de importância para o respondente.

Quadro 5 – Fatores Motivacionais e Desmotivacionais

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES DESMOTIVACIONAIS
O trabalho que Realizo	Falta de Recursos
Ambiente de Trabalho	Salário
As chances de Progresso Profissional	Falta de Tempo para outras Atividades
Autonomia no Trabalho	Comunicação
Reconhecimento	Improdutividade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os fatores apresentados no quadro acima aparecem por ordem de maior à menor frequência, sendo “O trabalho que realizo” como fator mais motivacional entre os colaboradores e “Falta de Recursos” como o fator mais desmotivacional. Ambos fatores motivacionais e desmotivacionais ratificaram as variáveis positivas e negativas resultadas da primeira e segunda parte do questionário da Pesquisa de Clima Organizacional, já apresentadas e analisadas anteriormente.

Assim, a preocupação em estruturar rotinas que cuidem do clima e do bem estar dos colaboradores e que possam servir como base para um planejamento futuros dessa área é identificada na empresa. A partir da pesquisa, foram propostas o seguinte plano de ação para melhorar o ambiente de trabalho discutidos na seção a seguir.

4.4 Propostas de ações de melhoria da gestão da gravadora

A preocupação em estruturar rotinas que cuidem do clima e do bem-estar dos colaboradores e que possam servir como base para um planejamento futuros dessa área é identificada na empresa. Assim, a partir das conversas com os colaboradores e Diretores da gravadora propôs-se as seguintes ações:

4.4.1 Planejamento Estratégico

A fim de nortear melhor os colaboradores, percebeu-se a necessidade de ter com clareza uma análise da empresa e dos destinos que a mesma gostaria de seguir. Assim, segundo Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002) o planejamento oferece a empresa uma base para que, num ambiente de incertezas, as decisões sejam analisadas com antecedência. Para Lucena (2014), uma das razões que justifica o Planejamento Estratégico (PE) é assegurar a continuidade da organização mesmo sob condições de mudanças externas e internas. De acordo com a autora, o PE considera, na sua construção: a avaliação das forças e fraquezas da organização; análise do mercado competidor; analisa da missão, do negócio e da filosofia da empresa; definição dos objetivos e desenvolvimento de estratégias; os recursos necessários; e um planejamento das ações a serem implementadas em toda a organização.

4.4.2 Planejamento da área de Gestão de Pessoas

Além do PE, Lucena (2014) também chama a atenção para a visão do futuro quanto à gestão de pessoas, pois caso a mesma não seja contemplada no Planejamento Estratégico, a continuidade da empresa pode ficar comprometida, uma vez que a área de Gestão de Pessoas representa a área que movimenta de forma dinâmica toda a organização para as metas estabelecidas. Para a autora, o planejamento da AGP integrada ao PE significa dimensionar a quantidade de colaboradores exigidos e a qualidade do trabalho necessária, como e quando isto pode ser conseguido, para que os profissionais que trabalharão na empresa no futuro, tenham as competências e os desempenhos necessários para assegurar a continuidade da organização com sucesso.

Assim, o planejamento da AGP para a gravadora, visa assegurar que as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na empresa sejam mantidas e atualizadas periodicamente e, além disso, outras práticas sejam planejadas de acordo com a demanda e a necessidade da organização para melhorar a gestão com os colaboradores.

4.4.3 Planejamento Financeiro

A fim de melhorar um dos principais pontos a melhorar que apareceu na PCO, salário e benefícios, combinou-se com os colaboradores a realização de um Planejamento Financeiro da gravadora. A empresa não possui tal prática, assim apresentou dificuldades ao longo desses últimos

anos por viver em um ambiente de incertezas, já que o retorno financeiro de alguns projetos foi mal utilizado. Para Ross, Werterfield e Jordam, (1998, p. 82), “planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

A partir disso, um planejamento financeiro auxiliaria a empresa programar os seus gastos e assim ter real noção do quanto está disposta a pagar pelo trabalho dos seus funcionários. Finalizando, no item 5, apresenta-se as considerações finais destacando as principais ações e achados, contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo analisar a influência do Team Building, descrição de cargos e análise do clima organizacional para a maximização das práticas de gestão de pessoas em uma gravadora de música. Para alcançar o objetivo proposto realizou-se um estudo de caso de natureza exploratória-descritiva com pesquisas de caráter qualitativo.

Na primeira etapa do estudo foi realizado uma entrevista, de maneira não estruturada, com os sócios e diretores a fim de conhecer a situação atual da empresa e construir um resgate histórico visto que não se tinha documentos que pudessem servir como base para conhecer a gravadora. Esse objetivo foi importante para entender as bases em que a empresa foi firmada durante os seus anos de existência, ou seja, em um ambiente informal, descontraído e fundamentado no amor a música.

Em sequência, a criação de *team building*, realizou-se realizadas dinâmicas com o objetivo de alinhamento da equipe com os objetivos dos diretores e da empresa e também discutir possíveis planos de ação para melhorar o ambiente da empresa, onde pode-se concluir que a organização em foco tem sua base firmada numa proposta compartilhada por todos que fazem parte da equipe, que gostam de estar ali e acreditam no potencial de seus produtos e serviços. Esse ambiente informal, descontraído e embasado num sonho é ponto de diferenciação da empresa. Por outro lado, os mesmos aspectos quando analisados ao extremo de seus impactos, tornam necessária uma intenção formal da organização no sentido do desenvolvimento de práticas que reforcem a gestão de pessoas.

Na etapa o qual foi realizada a análise e descrição de cargos da empresa, foi possível dividir formalmente as atividades realizadas por cada colaborador. Além disso, foi proposto um modelo de organograma para que fique claro para os colaboradores que eles fazem parte da empresa e que com o desenvolvimento de cada núcleo ela pode crescer como um todo. Com isso, percebeu-se que a empresa estava carente de uma estrutura mais formal, colocando responsabilidades para as pessoas certas, valorizando seu potencial e habilidades.

A etapa de elaboração de uma pesquisa de clima organizacional, prática da área de gestão de pessoa que tem por objetivo conhecer o ambiente em que os colaboradores da empresa estavam inseridos e com esses resultados ter um suporte para realizar planos de ação. Como achados na pesquisa de clima organizacional aplicada na gravadora salienta-se entre os pontos positivos da empresa como o relacionamento interpessoal, envolvimento dos colaboradores com a empresa e o

meio em que a mesma está inserida.

Como oportunidades de melhoria e pontos fracos, os dados indicam as seguintes: variáveis comunicação, imagem da empresa, treinamento e desenvolvimento e salário e benefícios. Apesar da estrutura da empresa ser pequena, aonde todos os colaboradores se conhecem e são familiarizados uns com os outros, a variável comunicação apresentou diversos fatores que culminaram na sua baixa avaliação como, por exemplo, “Estou informado sobre as atividades que estão sendo realizadas pelos diretores” com média 2,8”. Outro dado interessante refere-se a variável salário e benefícios apresentou média de 2,8, a mais baixa dentre todas as variáveis. Porém mesmo avaliando como uma fraqueza da empresa os colaboradores se mostram motivados e compreensivos com o fato da empresa não poder pagar salários maiores.

Como limitações desse estudo pode-se apontar: o curto período para a realização do estudo, o que gerou dificuldades no início para se ter clareza do que a empresa realmente necessitava e poder direcionar os objetivos deste trabalho.

Sugere-se que em estudos futuros além de aplicar as práticas apresentadas sejam também realizadas novas pesquisas que visem a comparação dos resultados para identificar se houve uma melhora no ambiente empresarial. Além disso, as demais práticas como o resgate histórico de uma empresa e análise e descrição de cargos devem ser constantemente atualizados com o desenvolvimento da empresa.

Por fim, verificou-se que a gravadora tem sua base firmada numa proposta compartilhada por todos que fazem parte da equipe, que gostam de estar ali e acreditam no potencial de seus produtos e serviços. Esse ambiente informal, descontraído e embasado num sonho é ponto de diferenciação da empresa. Por outro lado, os mesmos aspectos quando analisados ao extremo de seus impactos, tornam necessária uma intenção formal da organização no sentido do desenvolvimento de práticas que reforcem a gestão de pessoas.

Referências

- ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas 2001.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas. 2014.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**: São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: novembro 2016.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Et. al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARDOZO, C. G.; SILVA, L.O. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**: Dourados, v.8, n.2, p.24-34, 2014.

CARVALHO, A. D.; PERES, J. M. O papel da gestão de Pessoas em cooperativas agropecuárias como desenvolvimento regional. **FATEC Sebrae**, São Paulo, v.2, n.3. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultado**. Barueri: Manole, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S., DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Organização Andrea Ramal. [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1a ed. São Paulo: Érica, 2014.

GIL, A. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, A. M.; PERPÉTUO, S. C. **Dinâmica de grupos na formação de lideranças**. 9ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

LEMES JUNIOR, A. B., CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUCENA, M. D da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2014.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITRAUD, A. D. **Avaliação de Cargos: Instrumento básico para o equilíbrio interno de salários**. 2. ed. São Paulo, Brasiliense, 1973.

MOURA, J. L. **Eficácia das ações de *Team building* para pequenas e médias empresas sob a perspectiva do treinamento vivencial**: Uma análise do fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2012.

NUNES, P. **Gestão: Conceito de team building**. 2009. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm> Acesso em novembro 2016.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros variados**. 2a ed. São Paulo: Nobel, 1995.

PASCHOAL, L. **Administração de Cargos: Manual Prático e Novas Tecnologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e salários**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSS, S. A., WERTERFIELD, R. W.; JORDAM, B. D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

TRINDADE, L. H., TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E.C. Lacunas na pesquisa em Gestão de Pessoas: Uma proposta de agenda para futuras pesquisas. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.1, 2015.

VELLOSO, N. Team building. **Revista Grupmef**, n. 108, ano 31, nov/dez, 2008, 53. Disponível em <<http://www.sfetrends.com.br/wp-content/uploads/2011/06/Team-Building.pdf>> Acesso em novembro 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Editora Bookman, 2005.