

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**RIVALDO JOSÉ SEMIANKO**

**MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
GUIA PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO**

**CURITIBA**

**2023**

**RIVALDO JOSÉ SEMIANKO**

**MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
GUIA PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.  
Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

**CURITIBA**

**2023**

## RESUMO

Este artigo propõe um guia prático para a elaboração de planos de ação visando a melhoria do clima organizacional, destacando a importância da compreensão do comportamento humano e do papel crucial do clima organizacional no engajamento e motivação do capital humano. Durante a pesquisa, foi apresentada a ferramenta 5W2H como um método claro e objetivo para construir planos de ação alinhados aos objetivos organizacionais, complementados pelo uso de metas SMART. A aplicação prática da ferramenta 5W2H é apresentada em um estudo de caso real de uma empresa logística, onde um plano de ação é desenvolvido para redução de acidentes de trânsito e incidentes no armazém. Destaca-se a clareza nas ações, a definição dos responsáveis e a mensuração constante dos resultados como elementos-chave para a eficácia na implementação dos planos. Os dados e revisão bibliográfica na pesquisa validam que a integração da pesquisa de clima com o método 5W2H oferece uma abordagem abrangente na gestão do comportamento organizacional, permitindo a identificação de áreas de melhoria e o desenvolvimento de planos de ação eficazes para promover uma cultura organizacional positiva.

## 1 INTRODUÇÃO

A compreensão do comportamento dos indivíduos nas organizações tem evoluído para se tornar um processo essencial na transformação do capital humano das empresas em verdadeiros embaixadores da cultura organizacional.

Dentro desse contexto, a análise do clima organizacional desponta como um indicador de grande relevância, permitindo a avaliação do ambiente interno das organizações, proporcionando percepções sobre o comportamento dos colaboradores nesse cenário e a percepção que eles possuem da empresa (Fleury e Sampaio, 2002).

Uma análise de clima organizacional bem conduzida desempenha um papel crucial ao apoiar as organizações na criação das condições necessárias para aprimorar seus resultados de negócio, aumentar o engajamento dos colaboradores e a retenção de talentos. Além disso, fornece elementos essenciais para a tomada de decisões gerenciais e a formulação de políticas organizacionais.

Nesse contexto, a elaboração de um plano de ação desempenha um papel fundamental na implementação das ações decorrentes da pesquisa de clima. No âmbito da gestão de pessoas, e com base nos dados coletados durante o diagnóstico organizacional, o plano de ação capacita a empresa a monitorar eficazmente os processos de mudança.

Dentro de um plano de ação, encontramos diversas informações relacionadas a um assunto ou problema específico, como etapas do processo, prazos, status do plano de ação, responsáveis por tarefas específicas, ações em andamento ou a serem implementadas e custos associados. Além disso, o plano de ação permite designar um responsável pela condução do trabalho e monitorar os resultados durante a execução do processo, permitindo ajustes necessários para alcançar o objetivo final com êxito.

Ainda, é relevante destacar que já existem ferramentas e tipos de planos de ação previamente estruturados, passíveis de adaptação às demandas e necessidades de cada negócio.

A proposta deste artigo é apresentar um guia prático de como elaborar planos de ações para reverter cenários insatisfatórios provenientes dos resultados de pesquisas de clima organizacional, com o intuito de servir como base para os gestores de organizações e para a área de Recursos Humanos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A compreensão do comportamento dos indivíduos dentro das organizações tem raízes que remontam aos anos 1950, quando Elliot Jacques, em seu livro "The Changing Culture of Factory," abordou as mudanças organizacionais em uma empresa metalúrgica inglesa, destacando as interações entre cultura, estrutura organizacional e influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais (Gorzani, 2010).

De acordo com Wagner & Hollenbeck (2020), no interior da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que rege os comportamentos dos indivíduos e os ajuda a compreender a organização como um ente próprio.

A crescente importância do estudo da cultura organizacional se consolidou a partir da década de 1980, com uma série de estudos enfatizando a relevância de uma cultura organizacional clara. Autores como Schein (1984) argumentam que a compreensão da cultura organizacional é intrínseca à administração, desempenhando um papel fundamental no processo de gestão organizacional.

A definição de cultura organizacional é diversa, mas um conceito amplamente aceito, proposto por Schein (2009), a descreve como "o conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas."

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional engloba os valores, crenças, ritos, mitos e normas que uma organização e seus colaboradores seguem. Chiavenatto (2010) acrescenta que a cultura organizacional reflete as percepções dos líderes e colaboradores da organização, representando a mentalidade predominante.

A cultura organizacional pode surgir de maneira orgânica, sendo moldada pelos comportamentos dos fundadores, colaboradores e gestores ao longo do tempo. Enquanto algumas empresas planejam proativamente sua cultura organizacional, outras, especialmente pequenas e médias empresas, podem não estar cientes do termo ou do impacto que essa cultura pode ter (Lemos e Cogan, 2019). Outro ponto

importante é entender que de acordo com a estratégia definida pela empresa, normalmente a cultura organizacional precisa ser adequada. Segundo Camillis, Ferrari, Ricarte, Affonso e Ruwer, (2018) “a estratégia da organização precisa estar clara e ser comunicada para que todos compartilhem do mesmo ideal com o intuito do sucesso da empresa e da obtenção de vantagem competitiva”.

A partir do entendimento da necessidade desta adequação, torna-se necessária, conforme citado por Crozatti (1998), “a reestruturação de seus processos e suas tecnologias para influenciar o comportamento dos seus colaboradores e focar numa forte gestão de pessoas, fortalecendo o alinhamento dos valores com resultados esperados.”

No Brasil, a tendência de estudar o clima e a cultura organizacional resultou em práticas e ferramentas para afirmar a cultura. Muitas empresas adotam manuais de código de ética e conduta para orientar o alinhamento com sua cultura, avaliando-o por meio de ferramentas como avaliações de desempenho, pesquisas de clima e planos de ação destinados à melhoria (Lemos e Cogan, 2019).

O comportamento humano e os fatores que afetam a dinâmica organizacional têm sido objetos de estudo frequentes, refletindo uma crescente preocupação das organizações. Dentro deste contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho favorável, promovendo colaboração, comprometimento e relações saudáveis entre os envolvidos (Lemos e Cogan, 2019).

A partir da cultura organizacional que surgiu a necessidade de avaliar e mensurar o clima organizacional, através da pesquisa de clima e da implementação de planos de ações. Apesar de conceitos complementares, cultura e clima tem definições diferentes.

Para Lanzer (2017), a cultura é um conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo e o clima é um dos efeitos causados pela cultura. O clima organizacional pode mudar rapidamente, através de algum acontecimento desafiador que cause impacto na empresa. Já a cultura organizacional é mais estável, é possível mudá-la mas em uma velocidade mais lenta.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em paralelo ao avanço dos estudos sobre cultura organizacional, surgia os estudos sobre clima organizacional. Os estudos de clima organizacional não são perspectivas de análise recentes. O estudo inicial ocorreu no início de 1924 após os experimentos de Hawthorne, que a princípio tinham o intuito de verificar a influência da iluminação sobre a produtividade no ambiente de trabalho (Menezes e Gomes, 2010).

O “Experimento de Hawthorne”, feito por Mayo, constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos empregados, como fadiga, acidentes de trabalho, turnover e redução no desempenho e produtividade (Menezes e Gomes, 2010).

Os estudos das ciências humanas trouxeram a preocupação a respeito da motivação, satisfação, estado psicológico do empregado e a necessidade de um ambiente de trabalho adequado no qual as pessoas se sintam confortáveis para desempenhar suas atividades. Com isso, o clima organizacional passou a ser definido como o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho (Resende e Benaiter, 1997).

Esses autores afirmam que o clima reflete, tanto a história como as circunstâncias das organizações, que, por sua vez, influenciam o comportamento das pessoas que nelas trabalham. O clima também pode ser influenciado por fatores externos, quando estes afetam direta ou indiretamente as pessoas. São exemplos dessa influência situações tais, como: custo de vida elevado, instabilidade econômica, crises sociais, crises ambientais, entre outros (Resende e Benaiter, 1997).

De acordo com o mencionado por Marques (2016) “o clima organizacional pode ser medido a partir de questionários ou formulários eletrônicos, por meio dos quais os indivíduos podem externar sua percepção sobre vários aspectos que representam o clima da organização: condições de trabalho, recompensas, estilo da liderança, relacionamento com colegas e perspectivas de crescimento profissional. Esses são os temas mais comuns abordados nas pesquisas sobre o clima organizacional”.

Ainda segundo Marques (2016), “o clima é baseado em percepções individuais e, muitas vezes, é definido como os padrões recorrentes do comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida nas organizações.”

## 2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Ferreira (2017), o primeiro passo para a solução de um problema é diagnosticar a situação atual, ou seja, identificar o problema e sua causa-raiz. Antes de iniciar qualquer planejamento de ação corretiva nos processos de gestão de pessoas ou da empresa como um todo, é necessário conhecer o cenário atual e identificar os principais obstáculos e dificuldades.

Uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico do cenário atual é a aplicação de pesquisa de clima organizacional. Esta ferramenta fornece dados e evidências para mapear e analisar a situação do momento atual da organização, permitindo uma direção mais assertiva no desenvolvimento e aplicação de planos de ações eficazes, resultando em benefícios positivos para a organização (Ferreira, 2017).

Considerando esse contexto, a pesquisa de clima organizacional ganhou destaque nos anos 70, quando as empresas reconheceram a importância de cultivar um ambiente propício dentro da organização para impulsionar a produtividade, engajamento e motivação dos colaboradores (Wolski, 2015). Muitas empresas adotaram a ferramenta de pesquisa de clima para avaliar e aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.

Segundo Bedani (2016), a “pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para mudanças e o desenvolvimento organizacional.

Ferreira (2017) destaca que a pesquisa de clima organizacional deve ser aplicada de forma constante, não sendo efetiva se realizada apenas uma vez. As empresas têm a responsabilidade de definir a periodicidade mais adequada para a aplicação da pesquisa, sendo recomendável que ocorra pelo menos semestral ou anualmente, permitindo o desenvolvimento e implementação de planos de ações para melhoria dos pontos levantados.

Por fim, é vale ressaltar alguns pontos essenciais para uma pesquisa de clima organizacional eficaz: ser de fácil entendimento para os colaboradores, aplicar a todos os membros da empresa, não ser obrigatória e transmitir confiança aos colaboradores, demonstrando que as respostas terão impacto real nas mudanças do clima organizacional após a pesquisa.

## 2.4 PLANOS DE AÇÃO

O plano de ação é um documento que delinea etapas para atingir objetivos específicos ou resolver problemas identificados, incorporando prazos, responsáveis pela execução, alocação de recursos e métodos de implementação.

Oliveira (2018) reforça a importância de uma estrutura organizacional alinhada ao planejamento estratégico para assegurar o sucesso dos planos de ação. Enquanto os projetos se concentram na alocação de recursos em conformidade com estratégias globais, os planos de ação visam a resolução ágil de problemas, apresentando soluções no menor tempo possível.

Andrade (2016) enfatiza que os planos de ação concentram-se em questões táticas e operacionais, de médio e curto prazo, traduzindo decisões estratégicas em planos concretos compreensíveis para diversos setores da empresa.

Ao iniciar a construção de um plano de ação, é crucial analisar o ambiente interno e externo para compreender as necessidades da empresa, conforme destaca Kotler (1996) ao ressaltar a importância da análise ambiental para uma administração estratégica.

De acordo com Eduardo Campos (apud Andrade, 2016) o uso da análise SWOT para abordar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ferramenta essencial na projeção de possibilidades e tomada de decisões estratégicas. Após a análise SWOT e a compreensão dos cenários possíveis, inicia-se o planejamento do plano de ação.

Camillis et al. (2018) destacam que o primeiro passo é definir o objetivo geral, desmembrá-lo em ações e atividades, estabelecer datas e orçamento. Para apoiar esse planejamento, utiliza-se uma ferramenta eficaz com sete questionamentos: What? (o que?), Why? (por que?), Where? (onde?), When? (quando?), Who? (quem?), How? (como?) e How much? (quanto?).

Essas respostas facilitam a aplicação, acompanhamento e condução das ações. Certo e Peter (2010) ressaltam a importância de reunir recursos e pessoas para a execução do plano, distribuir ações aos responsáveis e organizar as competências necessárias, permitindo uma gestão organizada e controlada. Isso possibilita a correção de ações conforme necessário para atingir o objetivo final (apud Andrade, 2016).

### 3 GUIA PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO

#### 3.1 ABORDAGEM DO 5W2H NA GESTÃO DE RESULTADOS DE PESQUISAS DE CLIMA

No dinâmico cenário corporativo atual, somos constantemente confrontados com desafios que exigem a geração consistente de resultados, a excelência na gestão de pessoas, a constante redução de custos e a otimização de processos. Ademais, é importante lidar com as rápidas transformações que caracterizam o ambiente empresarial contemporâneo.

No contexto da gestão dos resultados de pesquisas de clima, este estudo propõe a aplicação da ferramenta 5W2H. Segundo Mello et al (2016) a definição da ferramenta 5W2H é o plano de ação que objetiva executar um checklist para tornar preciso o resultado que se pretende alcançar realizando perguntas que permitirão, através das respostas, obter um planejamento geral para tomada de decisão quanto as ações que dever ser realizadas

Fundamentada em respostas a sete perguntas simples, a ferramenta 5W2H conduz à formulação de um plano de ação específico, alinhado com os objetivos de indivíduos, grupos ou organizações. Por essa razão, torna-se uma das metodologias mais adotadas por administradores, empreendedores, gestores e por todos aqueles que buscam aprimoramento tanto profissional quanto pessoal.

A aplicação dessa ferramenta proporciona uma série de vantagens, seja para organizações, desenvolvimento profissional ou até mesmo na esfera pessoal. Um 5W2H bem elaborado revela-se altamente eficaz na construção de planos de ação e no acompanhamento do status de cada tarefa.

Diante dessas considerações, optamos por utilizar a ferramenta 5W2H neste estudo com o intuito de desenvolver um modelo de plano de ação específico para pesquisas de clima.

#### 3.2 5W2H: DEFINIÇÃO DE METAS

O plano de ação, de maneira resumida, configura-se como um documento que formaliza o planejamento de ações a serem executadas para solucionar problemas e aprimorar o desempenho de atividades, setores ou da organização como um todo. Na

definição das metas que serão acompanhadas no plano de ação, empregamos a metodologia SMART.

Conforme Souza (2015), a meta SMART é uma ferramenta originalmente criada por Peter Drucker, sendo SMART um acrônimo das palavras em inglês que representam os cinco conceitos que a compõem: Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-Bound. Em sequência, esses termos significam, respectivamente: objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com um prazo determinado para serem alcançados.

De acordo com Evans (2013), as metas estão intimamente relacionadas com objetivos, são alvos, seja ao longo do percurso ou no destino final e são normalmente definidas em números. Peter Drucker advertia: “as instituições confundem boas intenções com metas”. Não se elas forem SMART, inteligentes.

Para maior entendimento, a abordagem SMART desdobra-se em critérios específicos:

- Específica (Specific): A ação deve ser clara e objetiva. Se ao lê-la surgirem duas ou mais interpretações, é necessário reescrevê-la ou dividi-la em mais de uma ação para manter a objetividade.
- Mensurável (Measurable): A ação deve ser mensurada periodicamente, permitindo a avaliação do progresso desde o ponto de partida até o status atual.
- Atingível (Achievable): A ação precisa ser condizente com a realidade. Embora a criatividade e inovação sejam incentivadas, a alcançabilidade aumenta o engajamento, pois os colaboradores compreendem que os resultados são realizáveis.
- Relevante (Relevant): A ação deve ser relevante para o negócio, contribuindo com resultados significativos que façam sentido para a organização.
- Temporal (Time-based): O prazo para conclusão deve ser coerente com o tempo necessário para a execução da ação. Os prazos precisam refletir a realidade e serem adequados ao contexto em questão.

### 3.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

A ferramenta 5W2H, apesar de sua simplicidade, revela-se altamente eficaz na obtenção de resultados tangíveis. Seu formato claro e objetivo facilita a identificação de áreas de melhoria, as ações a serem implementadas e os responsáveis por sua

execução. Isso resulta em uma aplicação mais eficiente do plano e uma mensuração assertiva dos resultados alcançados. A base dessa ferramenta reside em cinco perguntas fundamentais que orientam a construção de um plano de ação.

A abordagem dessas perguntas possibilita uma análise mais detalhada, resultando na elaboração de um plano de ação mais claro e direcionado. Na Figura 1 abaixo, são apresentadas as principais perguntas, acompanhadas de possíveis respostas para orientar a complementação do plano de ação.

Tabela 1. Plano de ação da Ferramenta 5W2H

<b>Etapa</b>	<b>Pontos Importantes</b>
<b>WHAT?</b> O QUE?	O que será feito para mitigar o problema? Esta etapa é descrita sempre no infinitivo. E é a ação concreta e resumida de execução.
<b>WHY?</b> POR QUÊ?	Por que estamos fazendo isso? É importante deixar claro qual benefício a aplicação da ação trará para a empresa, como agregará valor ao negócio e aos clientes, qual falha será mitigada.
<b>WHO?</b> QUEM?	Quem irá executar a ação? Apresentar quem será o responsável por garantir que o plano de ação aconteça, bem como o acompanhamento desse fluxo, importante lembrar que devemos ter apenas um responsável para cada ação.
<b>WHERE?</b> ONDE?	Onde a ação será executada? Neste campo é necessário preencher setor específico, filial específica, posto avançado do cliente, etc.
<b>WHEN?</b> QUANDO?	Quando será feito? Nesta etapa é necessário preencher duas diferentes datas, a de início e de fim da ação, para que o acompanhamento seja realizado e controlado se dentro do planejado.
<b>HOW?</b> COMO?	Como será realizada a aplicação da ação? Neste item, é necessário detalhar as ações a serem executadas para chegar ao objetivo, especificando itens que serão utilizados, como cada fase ocorrerá, os meios pelos quais atingiremos os objetivos e conquistaremos o progresso.
<b>HOW MUCH?</b> QUANTO?	Quanto custará? Quanto esta ação custará para ser executado ou podemos considerar o saving, quanto este plano irá economizar ao ser realizado.

Fonte: Sebrae/SC.

### 3.4 GUIA PRÁTICO: PASSO A PASSO

Com o propósito definido neste artigo, apresenta-se um guia prático composto por sete passos para a efetiva implementação da ferramenta na elaboração de planos de ação para pesquisas de clima.

- Definição do Objetivo

Estabeleça claramente o objetivo do plano de ação, identificando a área específica que precisa de melhorias no clima organizacional e utilizando as metas Smart para acompanhar e mensurar os resultados.

- Levantamento de Informações (What)

Colete dados relevantes sobre a situação atual da área em foco, compreendendo as práticas existentes, desafios e oportunidades de melhoria. A partir disso, defina a ação que será necessária para alcançar os resultados esperados.

- Análise de Responsabilidades (Who)

Atribua responsabilidades a cada ação necessária para alcançar o objetivo, identificando as pessoas ou equipes responsáveis pela execução de cada tarefa e apresentação dos dados e evidências do alcance dos mesmos.

- Determinação de Recursos Necessários (Where e How much)

Especifique os recursos necessários para implementar as ações, incluindo orçamento, materiais, tecnologias e qualquer outro elemento essencial.

- Estabelecimento de Cronograma (When)

Elabore um cronograma detalhado, definindo prazos realistas para a execução de cada ação. Isso proporcionará uma visão temporal clara do processo e qual o prazo de finalização de cada ação.

- Monitoramento e Mensuração de Resultados (How)

Desenvolva indicadores-chave de desempenho para avaliar o progresso e o impacto das ações. Estabeleça métodos de monitoramento regulares para garantir uma avaliação eficaz.

- Revisão e Ajuste Contínuo

Periodicamente, revise o plano de ação, analisando os resultados alcançados e ajustando as estratégias conforme necessário. Este passo é crucial para garantir a eficácia contínua do plano e a adaptação às mudanças organizacionais.

Seguindo esses sete passos, a implementação da ferramenta 5W2H se torna uma abordagem sistemática e abrangente para aprimorar o clima organizacional, proporcionando uma estrutura eficaz para o desenvolvimento e monitoramento de planos de ação.

### 3.5 APLICAÇÃO PRÁTICA DO 5W2H

A ferramenta 5W2H, reconhecida por sua eficácia na construção de planos de ação, encontra aplicação prática em diversos contextos, oferecendo soluções para desafios específicos. Utilizaremos um exemplo real de uma empresa logística para ilustrar a implementação da ferramenta.

Nesse cenário, a empresa enfrentava um aumento significativo no número de acidentes, tanto na frota de veículos quanto no ambiente do armazém, envolvendo operadores de empilhadeira e conferentes. O setor de Safety controlava esses incidentes, e a administração da filial reconheceu a necessidade de abordar essa questão de maneira sistemática.

A decisão de empregar a ferramenta 5W2H foi motivada pela recorrência dos problemas. A gerência compreendeu que essa abordagem proporcionaria a resolução efetiva dos desafios identificados ao longo do ano. O plano de ação foi então elaborado, destacando a importância das ferramentas de qualidade, como o 5W2H, em situações onde a recorrência de problemas requer medidas preventivas para evitar incidentes futuros.

Antes da implementação do 5W2H, definiu-se um objetivo claro e mensurável: A redução de 90 % nos acidentes no Armazém de Curitiba até dezembro de 2024, com base na aplicação das ações delineadas no plano. A meta SMART foi adotada para garantir um acompanhamento eficiente do progresso.

Para fornecer direcionamentos sobre a criação do plano de ação, destacam-se algumas considerações essenciais:

- Na coluna dois do plano, foi descrito quais as ações que serão desenvolvidas durante a execução do plano, por exemplo: aplicação de treinamentos para assistentes operacionais e administrativos, Acompanhamento do Gerente de Operações nas rotas de viagem percorridas pelos veículos da empresa.
- Na terceira coluna, nota-se que se questiona o motivo da aplicação do plano, e neste caso o foco é na prevenção dos acidentes.
- A ferramenta precisa evidenciar em qual local está sendo aplicado, neste caso, é em Curitiba (PR);
- Na quinta coluna coloca-se quando o plano inicia e quando será concluído, exemplificando o When (Quando).

- Na sexta coluna é de extrema importância nomear os responsáveis pela execução e acompanhamento do plano em si, que o ideal é no máximo ter 2 responsáveis para que a ação seja executada com eficiência.
- Na sétima coluna, é fundamental explicar as ações que estão sendo efetuadas (How - Como) é primordial que seja claro e objetivo para que possa ser alcançada e mensurada.
- Por fim na nona coluna, importante informar o status das ações, pois, em um mesmo plano podemos ter ação em andamento, ações não iniciadas e ações concluídas.

Tabela 2. Ferramenta aplicada 5W2H numa empresa de logística.

O que fazer?	Porquê será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Responsável	Como será feito?	Status
What?	Why?	Where?	When?	Who?	How	Situação
Aplicar treinamento para os assistentes	Para diminuir os acidentes dentro do Armazém.	CWB	05/02/24	Gabriel Berto e Jefferson D.	Com apoio do Sesmt, o treinamento é focado na prevenção de acidentes e quais ações e comportamentos é esperado dos assistentes nestes situações.	Em andamento
Realizar Check Ride	Eliminar acidentes e ocorrências envolvendo frota Fedex de coleta/entrega.	CWB	29/01/2024	Rivaldo José/ Gabriel Berto	Semanalmente um dos Técnicos de Sesmt irá acompanhar frotas de coleta e entrega por 4 horas para orientar sobre os procedimentos de segurança do trabalho.	Em andamento
Realizar palestras mensais	Objetivo de conscientizar as pessoas sobre acidentes de trabalho	CWB	01/02/2024	Gerentes	Palestras com especialistas das áreas de trânsito, segurança no trabalho e polícia rodoviárias para falar sobre temas relacionados a comportamento seguro no trânsito.	Em andamento

Após a realização do plano de ação foi possível identificar como que essas principais causas seriam resolvidas, quais medidas seriam tomadas para a resolução pode-se observar que a apresentação é de fácil entendimento, além de manter as informações organizadas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto de aplicação teve como objetivo principal propor um guia prático para a elaboração de planos de ação voltados à melhoria do clima organizacional nas organizações. O foco central do trabalho foi desenvolver métodos que ofereçam sugestões práticas e aplicáveis, funcionando como um facilitador na análise de causas raiz e na implementação de ações consistentes em diversas situações organizacionais.

A compreensão do comportamento organizacional é crucial para transformar o capital humano em verdadeiros embaixadores da cultura organizacional. Nesse contexto, o clima organizacional emerge como um indicador fundamental, proporcionando percepções sobre o comportamento dos colaboradores e suas percepções em relação à empresa. Uma análise bem conduzida desempenha um papel fundamental no aprimoramento dos resultados de negócios, no aumento do engajamento e na retenção de talentos.

A elaboração de planos de ação é essencial para traduzir os resultados da pesquisa de clima em ações concretas. Esses planos, focados em questões táticas e operacionais, devem estar alinhados ao ambiente interno e externo da empresa.

O guia prático proposto neste artigo sugere a utilização da ferramenta 5W2H na gestão dos resultados de pesquisas de clima. Essa abordagem oferece uma metodologia clara e objetiva para a construção de planos de ação específicos, alinhados aos objetivos organizacionais. A definição de metas SMART complementa essa abordagem, garantindo que as metas sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

A aplicação prática da ferramenta 5W2H em um caso real de uma empresa logística demonstra a eficácia da abordagem na resolução de problemas recorrentes. A clareza nas ações, a definição dos responsáveis e a mensuração constante dos resultados são elementos-chave para o sucesso na implementação dos planos de ação.

É importante ressaltar que o plano de ação não precisa ser engessado; é fundamental registrar os ajustes que ocorrerem e seguir cada um dos passos. Se uma ação for cancelada, não deve ser excluída, mas sim ter seu status alterado. Isso garante que os erros ou a falta de aplicabilidade, por algum motivo, fiquem registrados como lições aprendidas. Um plano de ação flexível inspira a criatividade, encorajando

os funcionários a trazerem novas ideias, o que pode ser inovador e trazer resultados mais significativos do que abordagens mais rígidas.

Em síntese, a integração da pesquisa de clima, ferramenta 5W2H e metas SMART proporciona uma abordagem abrangente na gestão do comportamento organizacional. Ao aplicar esses conceitos, as organizações podem não apenas identificar áreas de melhoria, mas também desenvolver planos de ação eficazes para promover uma cultura organizacional positiva. Isso resulta em ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e produtivos, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

## 5 REFERÊNCIAS

Andrade, Arnaldo Rosa. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Bedani, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Psicologia para América Latina, México, n. 7, ago. 2006.

Camillis, P K. de, et al. Gestão do desempenho organizacional. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Crozatti, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, v.10, n.18, maio/ago. 1998.

Evans, V. Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes, 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Ferreira, Patricia Itala. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho; organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

Fleury, M.T.L & Sampaio. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M.T.L (Org). A pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

Gorzoni, P. M. Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo com funcionários de restaurantes fast-food. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

Lanzer, Fernando. *Clima e Cultura Organizacional: Entender, manter e mudar*. Rio de Janeiro: Editora Alta Book, 2017.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

Kotler, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Lemos T. V. e Cogan, Andrea. *Cultura Organizacional: notas para um panorama teórico*. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, 2019.

Oliveira, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas /*. – 34. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.

Marques, José Carlos. *Comportamento organizacional [recurso eletrônico] / José Carlos Marques*. – São Paulo, SP : Cengage, 2016.

Marshall Junior, Isnard et.al. *Gestão da Qualidade*.10.ed.Rio de Janeiro. Editora FGV,2010.

Menezes, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. *Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto*. *Psicologia em Revista*. Belo Horizonte, v.16, n.1, p. 158-179, 2010.

Mello,M.F.D.et.al. *A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para a melhoria de processo em indústria metal mecânica- um estudo de caso*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.36,2016, João Pessoa. Anais[...] João Pessoa,2016.

Resende, E.; Benaiter, P. R. *Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas*. São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.

Schein, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan Management Review*, n. 25, p. 03-16, 1984.

Schein, E. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

Sebrae. *5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa*. Santa Catarina, 20 de novembro de 2023. Disponível em: < <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>>. Acesso em 10 de janeiro de 2024.

Souza, Gilson. A fórmula do sucesso. Ed. Clube de autores. Rio de Janeiro: Instituto Souza Training, 2015.

Wagner III, et al. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo: Saraiva. 2020.

Wolski, Gustavo André. Estudo do clima organizacional de uma obra da construção civil e propostas para motivação dos colaboradores. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015.