

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**MELHORIAS NA JORNADA DO COLABORADOR EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA A PARTIR DA PERCEPÇÃO SOBRE OS ELEMENTOS DE
CLIMA ORGANIZACIONAL**

NATALY ISABEL HANSEN

Orientadora: MARIA AUXILIADORA CANNAROZZO TINOCO

PORTO ALEGRE
JANEIRO/2024

Resumo: Manter o colaborador engajado e satisfeito com a empresa é um grande desafio, principalmente com o modelo de trabalho remoto pós-pandemia. Apesar da centralidade dos colaboradores para o sucesso de organizações de consultoria com modelo de *partnership*, existe uma carência de pesquisas específicas sobre como os elementos do clima organizacional influenciam a experiência do colaborador nesse contexto. Mapear a jornada do colaborador foi essencial para compreender as oportunidades oferecidas e a qualidade dos processos da empresa. Relacionando esses elementos com o clima organizacional e utilizando ferramentas de avaliação, entrevistas e análise documental, o objetivo deste estudo foi melhorar a jornada do colaborador em uma empresa de consultoria e destacar áreas de oportunidade para aprimoramento com base nos elementos de percepção de valor. Como resultados, o trabalho construiu a jornada do colaborador da empresa aplicando uma pesquisa de clima personalizada integrando com as etapas e elementos que aumentam a satisfação. Para devida implementação das melhorias, foi elaborado um plano de ação relacionando todos os fatores analisados.

Palavras-chave: Jornada do Colaborador, Pesquisa de Clima Organizacional, Consultoria, *Partnership*, *Employee Experience* e *Employee Value Proposition*.

1. Introdução

Segundo Marchetti e Prado (2001), no contexto atual das organizações, a busca por atender às necessidades dos consumidores por meio dos serviços prestados tornou-se um tema central. De acordo com Heskett et al. (1997), um dos objetivos fundamentais das organizações é obter lucratividade em seus negócios. Essa lucratividade nas empresas de serviços pode ser alcançada por meio da satisfação dos clientes, que reconhecem o valor agregado dos colaboradores nas entregas propiciadas pela empresa (CORRÊA et al., 2008).

As empresas buscam equipes de trabalho qualificadas e produtivas, capazes de entregar resultados. No entanto, para que os colaboradores possam desempenhar efetivamente suas funções e contribuir para a lucratividade da empresa, é essencial que a empresa ofereça os recursos necessários e crie um ambiente de trabalho adequado que avalie o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização (BERTOLDO, 2008). Para que a empresa compreenda a motivação dos colaboradores e o padrão de comprometimento, é necessário identificar os fatores que influenciam esses

comportamentos, bem como compreender o impacto que eles têm no clima organizacional (TAMAYO, 2011).

Essa identificação pode ser feita através do levantamento da Experiência do Colaborador, também denominada como Employee Experience. Ela consiste na percepção de geração de valor que o colaborador enxerga na empresa em que atua. Essa percepção é formada desde o momento em que entra na empresa até o momento de sua saída, ou seja, ao longo de toda a sua jornada com a empresa, influenciando diretamente o clima organizacional (MORGAN, 2017).

Dentre os elementos que afetam o clima organizacional das empresas, destacam-se a natureza do trabalho, comunicação interna eficaz, desempenho da liderança e suporte oferecido, remuneração, reconhecimento e relacionamento com os colegas (ROBBINS et. al., 2006; LUTHANS, 2011). Estudos conduzidos por Santos e Neiva (2013) concluíram que ter uma gestão de clima organizacional propicia bons desempenhos e interações positivas e produtivas, criando um processo dinâmico de práticas que aumentam a satisfação dos colaboradores. Outrossim, ainda há uma carência de estudos que relacionem esses elementos com a identificação de melhorias na jornada do colaborador.

Essa lacuna também é evidenciada no contexto de serviços de consultoria, caracterizados como serviços profissionais que empregam o modelo de *partnership* para contratação de seus colaboradores (STUMPF, 2002; RICHTER et al., 2008). Neste tipo de serviços é importante entender a jornada do colaborador e seu impacto no clima organizacional e na sua satisfação, considerando o tipo de modelo de *partnership* da empresa deste estudo.

Diante desse cenário, o presente estudo é realizado em uma empresa de consultoria interessada no entendimento e melhoria da jornada dos seus colaboradores que atuam no modelo de *partnership* como forma de garantir sua satisfação. Colaboradores insatisfeitos tendem a apresentar níveis mais baixos de motivação, comprometimento e produtividade, o que pode afetar diretamente os resultados da organização. Além disso, essa insatisfação pode levar ao aumento da rotatividade de colaboradores e conflitos internos, criando um ambiente de trabalho desfavorável que compromete o clima organizacional da empresa (ROBBINS et. al., 2006).

Por conseguinte, o objetivo deste estudo é propor melhorias na jornada do colaborador de uma empresa de consultoria, a partir do mapeamento da jornada dos colaboradores e da avaliação de percepções em relação aos elementos de clima organizacional.

O presente artigo está organizado e dividido em cinco seções. Na próxima seção, será abordada a revisão da literatura contendo conceitos e métodos para o desenvolvimento da jornada do colaborador, percepção de valor em serviços e aspectos do clima organizacional. Na terceira, estão detalhados os procedimentos metodológicos com as divisões de todas as etapas desenvolvidas durante o estudo. Na quarta seção, de resultados, são apresentados os resultados e conclusões de cada etapa. Já a quinta e última seção traz as conclusões finais, como os aspectos influenciaram na experiência do colaborador, e as considerações finais sobre o tema.

2. Referencial Teórico

Para que se possa propor melhorias para a jornada do colaborador, é preciso oferecer embasamento teórico sobre os elementos que a compõem e a influenciam. Assim, a proposta do referencial teórico é apresentar estes conceitos para a aplicação do trabalho.

2.1 Clima organizacional e satisfação no contexto de empresas de consultoria

Segundo Robbins e Judge (2010) o clima organizacional refere-se às percepções comuns que os colaboradores de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho. Além disso, de acordo com Chiavenato (2010), ele reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o trabalho e o contexto de mercado.

O clima organizacional é um importante indicador do grau de satisfação dos colaboradores em uma organização. Ele pode ser avaliado através de diversos elementos, como a cultura organizacional, as políticas adotadas, o modelo de gestão, a forma e o fluxo da comunicação, a valorização e reconhecimento dos profissionais por meio de recompensas e, pela identificação que os indivíduos têm com a empresa (CODA, 2013). Cagliari e Rodrigues (2011) também enfatizam que o clima funciona como uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho e como isso impacta em sua satisfação e desempenho.

Tem-se um clima organizacional favorável quando ele proporciona satisfação às necessidades pessoais dos colaboradores, resultando em uma elevação da moral interna. Por outro lado, é considerado desfavorável quando não se consegue atender essas necessidades, levando à frustração dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Quando uma pessoa vivencia um clima organizacional positivo, é mais provável que ela esteja motivada a realizar um bom trabalho com maior frequência, recebendo apoio dos colegas para alcançar o sucesso, além da influência de adotar novos hábitos dentro da empresa (ROBBINS ET. AL., 2010, p. 505).

Conforme observado por Gil (2007), motivar pessoas na empresa constitui tarefa das mais difíceis, pois as necessidades variam para cada um dos colaboradores. De acordo com o autor, a empresa pode seguir determinadas recomendações para facilitar o processo de motivação. São elas:

- Valorização das pessoas;
- Reconhecimento dos avanços;
- Encorajar iniciativas;
- Oferta de incentivos;
- Enriquecimento das funções;
- Delegação da autoridade;
- Cumprimento de avaliações;
- Promoção de mudanças.

A motivação pode ser considerada como um impulsionador para a Gestão de Pessoas como um todo, sendo de extrema importância que a organização engaje e motive seus colaboradores. (ZANOL et. al., 2021).

O modelo de Gestão de Pessoas das empresas de consultoria de *partnership* busca trazer consultores que estejam diretamente ligados aos valores da empresa, para que ele seja um sócio de fato, em vez de apenas ligado a um mero emprego. Assim, um processo gradual de motivação já começa na fase pré-contratação e se intensifica à medida que os consultores progridem na hierarquia. Portanto, a satisfação do sócio não começa num momento claramente definido e não termina abruptamente (RICHTER, 2008).

Segundo Phillips et. al. (2020), o clima organizacional em empresas de *partnership* torna-se mais forte quando é inovador e possui lideranças transformacionais, que melhoram o desempenho individual dos seus colaboradores. A teoria da aprendizagem social sugere que os funcionários modelam seu comportamento de acordo com as ações de seus colegas e superiores no local de trabalho (BANDURA, 1969). Este tipo de cenário situacional incentiva um trabalho de maior proximidade entre as funções e, como tal, um clima inovador que apoie esforços flexíveis e inovadores entre os consultores pode encorajar tais comportamentos. Em contrapartida, estes comportamentos podem ser eficazes na percepção de melhoria do clima entre os colaboradores e a empresa (TAMANAH, 2013).

Visando identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente e as características do trabalho, a empresa pode conduzir uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa é geralmente aplicada por meio de questionários, de modo que as respostas obtidas servem como base para identificar possíveis problemas e contribuem diretamente para a resolução dessas questões, impactando diretamente a produtividade das pessoas (STADLER et. al., 2014).

Há diversos modelos elaborados por autores conhecidos que podem ser aplicados para realizar uma pesquisa de clima, dentre os principais constam os trabalhos de Litwin e Stringer (1968), Campbell (1970), Sbragia (1983), Kolb et al. (1986), Coda (1997) e Pierce et al. (1989) (MOREIRA, 2008). Para a definição da pesquisa do estudo, foram utilizados os modelos de Siqueira (2008), Bispo (2006) e Luz (2014), que já foram adaptações dos modelos clássicos. Essas adaptações, bem como as dimensões utilizadas para construção do modelo, são evidenciadas na Figura 1 abaixo:

Tabela 1: Relação entre Dimensões e Modelos de Clima Organizacional

Dimensões / Modelos	Bispo (2006)	Siqueira (2008)	Luz (2014)
Apoio da chefia e organização	X	X	
Conforto físico	X	X	X
Controle/pressão		X	
Cultura Organizacional	X		
Estrutura organizacional	X		

Gestão			X
Incentivos	X		X
Liderança			X
Nível Sociocultural	X		
Recompensa / Reconhecimento	X	X	X
Relacionamentos		X	X
Responsabilidade Social			X
Satisfação		X	X
Segurança profissional	X		
Vida profissional	X		

Fonte: Elaborado pela Autora

2.2 A Jornada do Colaborador fundamentada na Employee Experience e na Employee Value Proposition

O conceito de Employee Experience (EX) refere-se à soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham. O objetivo é a criação de um ambiente organizacional na qual os colaboradores desejam estar, não só porque precisam para trabalhar (MORGAN, 2017). O termo EX ainda é pouco explorado no Brasil, apesar de grande parte das organizações já verem o colaborador como peça-chave no seu sucesso e perceberem que na verdade ele é seu cliente mais valioso, de forma a construir relacionamentos mais próximos e alinhados (MEDEIROS, 2019).

De acordo com Maylett e Wride (2017, p.12), a *Employee Experience* pode ser definida como "a soma das percepções que os funcionários têm sobre as interações com as organizações nas quais trabalham". Esse conceito abrange aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais que os colaboradores vivenciam ao longo de sua jornada na empresa, sendo influenciado por diversos fatores, como a cultura organizacional, liderança, ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento (SCHMITT, 2003).

Há três momentos cruciais apontados por Medeiros (2019) e Lee (2021) onde a empresa deve ter cuidado com EX: primeiro o momento de atração, recrutamento e

seleção, seguido do momento de integração e desenvolvimento e por fim, o momento de ruptura e desligamento. Para o sucesso destes momentos, Morgan (2017) defende que há três fatores essenciais para criar experiências inesquecíveis: cultura, tecnologia e espaço físico.

Com isso em mente, destaca-se a importância de observar as etapas pelas quais um colaborador passa dentro de uma organização através do mapeamento da Jornada do Colaborador. Ela permite que a organização colete informações que a ajudarão a entender melhor as frustrações e experiências de seus clientes internos (BOAG, 2015).

A jornada do colaborador pode ser apresentada conforme a Figura 2, onde cada uma das fases descreve os momentos que os colaboradores podem presenciar na empresa. São evidenciados oito processos específicos e seus marcos mais importantes, que se adequam aos momentos cruciais apontados anteriormente. (WEBBER, 2019).

Figura 2: *Employee Experience*: Jornada do Colaborador



Fonte: Castro e Souza (2021)

Resultados revelam que uma gestão da EX bem-sucedida resulta em benefícios econômicos para a organização, visto que os colaboradores contribuem para o crescimento das vendas, conquista de maior participação no mercado e no aumento da lucratividade. Isso ocorre porque, além de atrair novos clientes e negócios, os colaboradores também criam maior vínculo com a organização. Esse vínculo afetivo pode ser a principal razão para uma maior taxa de retenção de talentos na empresa (PASCUAL-FERNÁNDEZ et al., 2021).

O *Employee Value Proposition* (EVP) representa uma importante estratégia para aprofundar os elementos da Jornada do Colaborador. Atuando tanto no recrutamento quanto na retenção de colaboradores, ao mesmo tempo contribui para a redução dos custos associados a esses processos. Ela pode ser definida como um conjunto de atributos inseridos na oferta de trabalho da organização, como recompensa pelas habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz para a organização, representa as razões centrais que as pessoas escolhem se comprometer (BROWN, 2012). Áquila (2014) indica que um número significativo de empresas tem perdido oportunidades de aumentar o engajamento e a retenção de colaboradores, além de deixar de auferir melhores resultados financeiros.

O EVP engloba a intersecção de três pontos principais: empresa, os líderes e os talentos. O primeiro ponto refere-se ao que os talentos desejam obter da organização, ou seja, aquilo que a empresa oferece e representa de forma genuína, resultando na relevância da organização como empregadora de escolha. O segundo ponto diz respeito ao que a empresa oferece como diferencial único em relação à concorrência, destacando os atributos que a tornam única. E, por fim, o terceiro ponto dessa intersecção refere-se ao que a liderança formal da empresa, responsável pelo nível estratégico, estima que os talentos identificariam rapidamente ao pensarem na empresa como uma marca empregadora (CLAVERY, 2020).

Clavery (2020) aponta os pilares que facilitam a identificação e posicionamento de uma empresa como marca empregadora, conforme a Figura 3.

Figura 3: Pilares do Employee Value Proposition

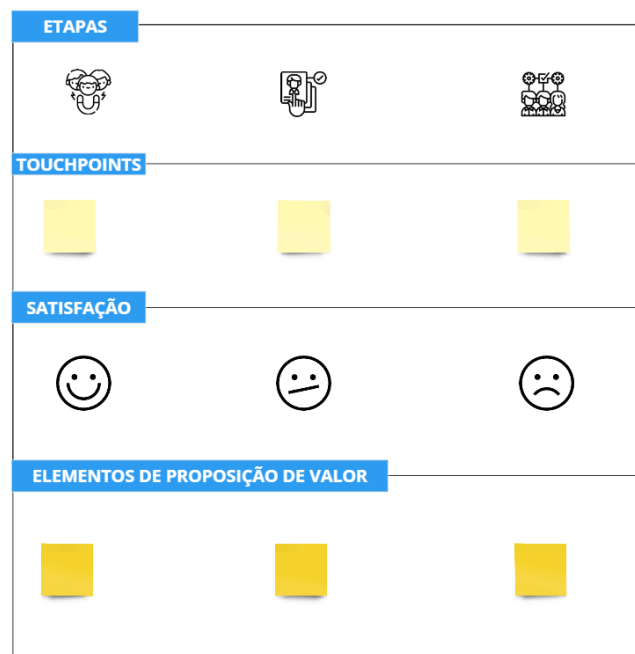
Recompensas e Benefícios	Oportunidades	Organização, Identidade e Cultura	Trabalho	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> ● Salários ● Remuneração fixa e variável ● Planos de aposentadoria ● Férias ● Plano de saúde ● Vale alimentação ● Vale refeição ● Academias ● Convênios ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planos de desenvolvimento ● Aceleração de carreira ● Oportunidades futuras de carreira ● Treinamentos ● Mobilidade ● Estabilidade organizacional ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ética ● Valores ● Diversidade ● Responsabilidade Social ● Posicionamento de Mercado ● Cultura ● Imagem de marca ● Clima ● Nível de tecnologia ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Viagens ● Equilíbrios entre vida pessoal e profissional ● Reconhecimento ● Inovação ● Localização ● Rotinas ● Metas ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualidade dos colaboradores ● Qualidade das lideranças ● Ambiente de trabalho ● Gerenciamento de Pessoas ● Relações Interpessoais ● Outros

Fonte: Castro e Souza (2021) *apud* Clavery (2020)

O EVP deve ser alinhado à estratégia da empresa para ser efetivo, ao mesmo tempo que deve estar embasado nos valores, visão e missão da empresa (WATSON, 2012). Segundo Theurer et al. (2018) a elaboração formal da EVP é o primeiro passo para se estabelecer a marca do empregador de forma que represente, de maneira explícita e autêntica, a identidade corporativa, suas aspirações e necessidades.

Frank e McKelvey (2018) unem esses conceitos na apresentação da Jornada do Colaborador, trazendo três seções principais para o Mapa da Jornada, conforme pode ser observado na Figura 4. A primeira situa as etapas pelas quais os colaboradores passam, a segunda seção faz referência aos sentimentos observados em cada uma das etapas e na última seção são discriminados os aspectos que podem ser trabalhados conforme os conceitos do *Employee Experience* e os atributos do *Employee Value Proposition*.

Figura 4: Modelo conceitual da Jornada do Colaborador e proposição de valor



Fonte: Elaborado pela Autora. Adaptado de Frank e McKelvey (2018)

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Descrição do Cenário

O foco deste estudo recai sobre uma empresa de Consultoria de Gestão Empresarial fundada em 2018. Sua sede principal encontra-se na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, alinhada com uma rede dispersa de consultores por todo o território nacional. A empresa presta serviços de consultoria em formato de projetos, voltados à aumento de receita, redução de custos, formulação estratégica, melhoria de processos entre outros.

O seu modelo de negócio reveste-se de uma natureza colaborativa, constituído por uma *partnership*. Assim, os membros ingressam na empresa como sócios desde o princípio, com os seus nomes formalmente inscritos no contrato social. Como decorrência, a empresa enfrenta certos obstáculos e limitações no tocante aos benefícios passíveis de serem providos aos sócios, devido a regras e parâmetros inerentes a essa estrutura.

A atuação dos consultores consiste tanto na venda e execução de projetos quanto no gerenciamento da estrutura de gestão interna. Vender e executar os projetos de consultoria é o que garante a remuneração dos consultores, que é variável pelos dias de alocação e com remuneração pela Distribuição de Lucros. Já a participação na gestão da estrutura interna da empresa garante bônus caso os gatilhos e metas estabelecidos sejam atingidos.

A natureza laboral dos consultores é multifacetada. O modelo de trabalho pode variar de acordo com a configuração de um projeto, inexistindo uma matriz física que comporte todos os colaboradores para atividades presenciais. Um projeto pode ocorrer tanto no modelo remoto, quanto híbrido ou presencial, conformado à escolha do cliente.

Internamente, a empresa acomoda-se em cinco Comitês distintos: Pessoas, Financeiro, Comercial & Marketing, Conhecimento & Soluções e Projetos. O Comitê de Pessoas, por sua vez, assume a responsabilidade desde a seleção de novos consultores até a retenção de talentos, englobando a oferta de benefícios, monitoramento da alocação, avaliação de desempenho e execução da pesquisa de clima.

Quanto à progressão de carreira, o sistema de cargos segmenta-se nas seguintes funções e seus respectivos níveis: Assistente de Gestão, Trainee, Júnior (nível I, II e III), Pleno (nível I, II e III), Sênior (nível I, II e III) e Master. Essa estrutura escalonada

incorpora mecanismos estratégicos para o crescimento na *partnership*, fatores que foram analisados e mapeados para integrarem a trajetória do colaborador.

3.2 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa é classificada como de natureza aplicada, uma vez que se dedica à solução de um problema específico no campo da gestão de pessoas. Suas características práticas são evidenciadas pela elaboração da jornada do colaborador e pela implementação de uma pesquisa de clima (DIEHL, 2008). No tocante à abordagem, adota-se uma perspectiva qualitativa, devido à coleta e análise de dados qualitativos no mapeamento da jornada do colaborador e à exploração das percepções e satisfação dos envolvidos, bem como uma abordagem quantitativa por meio da análise dos resultados da pesquisa de clima realizada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é delineada como exploratória e descritiva. A abordagem exploratória emerge da necessidade de enfrentar desafios inerentes ao modelo de negócio da empresa, enquanto a abordagem descritiva é adotada para elucidar questões no âmbito da análise de clima e identificar pontos de satisfação e insatisfação no ciclo do colaborador (GIL, 2007). Quanto ao procedimento, prevalece a caracterização de pesquisa-ação, pelo envolvimento do pesquisador na análise e implementação das melhorias na jornada que resultem do estudo, simultaneamente enriquecida por um caráter bibliográfico, dadas as especificidades da empresa e a escassez de referências voltadas para empresas de consultoria.

3.3 Método de trabalho

Esta pesquisa foi realizada em cinco etapas: (i) Levantamento dos elementos de Clima e Experiência do colaborador da literatura; (ii) Mapeamento da Jornada do Colaborador; (iii) Construção do Instrumento e aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional; (iv) Análise dos resultados da pesquisa e integração na Jornada e; (v) Análise da Jornada e proposição de melhorias. Essas etapas estão detalhadas nos próximos parágrafos.

Na primeira etapa foi realizado o levantamento dos fatores que influenciam no clima organizacional e na experiência dos colaboradores no contexto específico das empresas de consultoria. Para isso, foram usadas bases de dados de pesquisas acadêmicas como *Scopus*, *Web of Science* e Google Acadêmico, considerando as seguintes palavras-chave e suas combinações: “*organizational climate*”, “*consulting firms*”, “*employee experience*”, “*partnership*”, “*journey map*” e “*employee value proposition*”. Foram priorizados estudos em inglês publicados em periódicos e canais de eventos nos últimos quinze anos. Após a leitura dos resumos e selecionados os relacionados ao tema, os estudos foram analisados para compor o referencial teórico apresentado na seção dois.

A segunda etapa envolveu o mapeamento da jornada do colaborador da empresa em estudo. Para isso, foi desenvolvido um *template* na plataforma MIRO a partir do modelo conceitual de Jornada de Frank e McKelvey (2018), garantindo adequação ao contexto da empresa. A escolha das etapas do ciclo levou em consideração o levantamento prévio realizado na literatura e a experiência das lideranças da empresa com os processos e atividades já realizados conforme o roteiro de entrevista abaixo.

Tabela 2: Roteiro de Entrevista Gestores

Perguntas - Definição das etapas da Jornada do Colaborador

- | | |
|---|---|
| 1 | Como você descreveria a jornada do colaborador na empresa desde a fase pré processo seletivo até a saída? |
| 2 | Quais são as etapas que você acredita que possam compor a jornada do colaborador da empresa? |
| 3 | Quais são as atividades existentes hoje que tangem a satisfação e experiência do colaborador? |
| 4 | Quais as áreas da empresa relacionadas com essas atividades? |
| 5 | Como você visualiza a experiência ideal para um colaborador desde a candidatura até a saída da empresa? |
| 6 | Como a empresa pode melhorar o suporte oferecido aos colaboradores em diferentes momentos de sua jornada? |
| 7 | Essas propostas se alinham com a cultura e valores da empresa? |

Fonte: Elaborado pela Autora

Além da escolha das etapas, foi solicitado que eles descrevessem o objetivo, bem como listassem todas as atividades e áreas da empresa envolvidas no ciclo. Esta atividade contou com uma reunião com duração aproximada de 2 horas, contando com a participação e validação dos dois gestores do Comitê de Pessoas da empresa, que foram os principais stakeholders envolvidos no processo. Os consultores envolvidos possuem

mais de 4 anos de experiência com consultoria, apresentando uma vasta experiência em projetos de consultoria e relacionados à gestão interna da empresa, tendo competência e propriedade necessária para construir e validar todas as análises e resultados encontrados no trabalho.

Visando iniciar a elaboração do instrumento de pesquisa na terceira etapa, o fator determinante para construção do instrumento foi a escolha das dimensões da pesquisa de clima organizacional que iriam compor o modelo. Para essa escolha, foi utilizado o método MoSCoW (DAI CLEGG, 1994) para priorização das dimensões levantadas na literatura. Assim, os mesmos dois gestores da empresa envolvidos na etapa anterior avaliaram em consenso, em uma reunião online, as dimensões nas seguintes categorias: deve ter (must have); deveria ter (should have); poderia ter (could have) e não terá (won't have) conforme o método escolhido. Através dessa avaliação foi possível priorizar quais dimensões deveriam constar na pesquisa, tendo em vista o objetivo de construir um instrumento personalizado para a consultoria de gestão que englobasse a avaliação do seu modelo de *partnership* e estivesse diretamente relacionada com a jornada mapeada anteriormente.

Para que a relação entre clima organizacional e a jornada do colaborador acontecesse, as dimensões priorizadas na pesquisa de clima foram classificadas de acordo com sua relação em cada etapa da jornada. Utilizando uma Matriz de Relacionamento (Franceschini e Mastrogiamomo, 2018) com escala de notas 0-1-3-9 sendo: (0) nenhuma interação, (1) pouca interação, (3) interação moderada e (9) alta interação. Essa matriz permitiu uma visualização clara de como as diferentes dimensões de clima organizacional se relacionam com as etapas da jornada do colaborador.

Após a priorização das dimensões para a pesquisa de clima, em entrevistas com os diretores, foram relacionadas as perguntas que deveriam compor a pesquisa seguindo as principais áreas de interesse da empresa. Assim, a construção das perguntas do instrumento de pesquisa foi feita em conjunto com as principais lideranças do Comitê de Pessoas através de um *brainstorming* de ideias. Além disso, foram incluídos no instrumento perguntas sociodemográficas já utilizadas pela empresa em pesquisas anteriores, questões abertas relacionadas a satisfação e motivação além da nota do e-NPS. Para ser concluída, foram realizadas quatro reuniões no formato *online* que



totalizaram cinco horas de construção e validação do instrumento de pesquisa de clima organizacional.

Por conseguinte, foi feita a aplicação efetiva do questionário. A amostra administrada compreendeu quarenta colaboradores da empresa, que representam 85% do total de colaboradores, de todas funções e níveis. Os respondentes obtiveram vinte dias corridos no mês de novembro de 2023 para responder o questionário disponibilizado na plataforma Factorial (plataforma de uso da empresa). Os colaboradores foram convidados a compartilhar suas percepções sobre o clima, dando notas às perguntas com base na escala de Likert (1934) que vai da nota 1 (um) até 5 (cinco), sendo: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente. Além disso, foram feitas perguntas com opções de resposta, coleta do e-NPS e uma pergunta aberta.

A quarta etapa deu-se início pela compilação dos dados e análise dos resultados da pesquisa. Realizaram-se análises descritivas, como cálculos de média, desvio padrão e variância. Como são medidas estatísticas de dispersão, ou seja, indicam o quanto os dados estão espalhados em relação à média, foi possível observar o comportamento dos dados. Além disso, para detalhamento das menores notas, foi feita a análise em quartis para cada conjunto de perguntas que compõem uma dimensão.

Para medir a satisfação dos colaboradores em cada uma das etapas da jornada, a nota média geral da pesquisa de clima foi definida como linha de base para indicar quais dimensões de clima estavam acima e quais estavam abaixo dessa média. Assim, as dimensões que tiveram o seu valor médio acima da média geral, são consideradas satisfatórias para os colaboradores e as de valor médio abaixo da média geral são as de maior oportunidade de melhoria. Para representar os dados quantitativos na jornada, foram utilizados *emojis* com reações que representam a satisfação do colaborador conforme figura abaixo:

Figura 5: Representação da Satisfação do Colaborador na Jornada com base no Clima Organizacional

	Nota 10% acima da média geral
	Nota de 0 - 10% acima da média geral
	Nota de -10% - 0 abaixo da média geral
	Nota 10% abaixo da média geral

Fonte: Elaborado pela Autora

Após a satisfação definida, pode-se relacionar cada dimensão – e consequentemente a etapa da jornada - com os elementos do EVP. Para a definir os elementos de maior relação com as etapas e dimensões foi construída uma matriz de relacionamento adaptada (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018). Para medir o grau de relação entre as variáveis foram dadas notas na escala 0-1-3-9 sendo: (0) nenhuma interação (1) pouca interação, (3) interação moderada e (9) alta interação. Essa relação foi utilizada como base para integração dos principais elementos de valor na jornada. Outrossim, através dos resultados da pesquisa de clima organizacional, foram multiplicadas as notas de relação com os gaps de cada uma das dimensões (diferença entre o valor da média da dimensão para a nota máxima da escala, nota = 5). Essa multiplicação definiu uma priorização pelo nível de importância, pois multiplicou os elementos que mais influenciam na jornada com as dimensões que possuem maior gap na empresa. Assim, os 10 elementos com maior nota foram priorizados na construção do plano de ação, pois refletem as dimensões com menores notas na pesquisa.

Por conseguinte, com todos os elementos da jornada relacionados: mapa da jornada, clima organizacional e EVP, puderam ser criados os planos de ação para melhorar os elementos com os maiores gaps. Utilizando a ferramenta 5W2H ajustada, os planos foram criados e validados pela diretoria da empresa. Todas as construções foram realizadas em conjunto e com validação dos gestores do comitê de pessoas. Por fim, o Mapa da Jornada e todos os elementos foram apresentados e ações já foram discutidas para que sejam executadas visando a mudança para um ambiente mais positivo e produtivo.

4. Resultados

Na presente seção, foram apresentados os resultados gerados pela aplicação do método da pesquisa, apresentados na seção anterior. Ela está dividida em 5 partes: i) elementos da jornada do colaborador, ii) integração da jornada com o clima organizacional, iii) resultado da pesquisa de clima organizacional, iv) mapa da jornada do colaborador e v) proposição de melhorias.

4.1 Elementos da Jornada do Colaborador

Para iniciar o mapeamento da jornada do colaborador, foi necessário definir as etapas e atividades que o colaborador vivencia desde sua entrada até o momento da sua saída. Em conjunto com os gestores do Comitê de Pessoas e alguns documentos existentes da empresa, a jornada foi segmentada em 6 grandes etapas: (1) Atração, (2) Recrutamento e Seleção, (3) *Onboarding*, (4) Engajamento, (5) Desenvolvimento e (6) *Offboarding* e Saída. Em cada etapa foram levantadas as principais atividades que ocorrem na empresa.

Tabela 3 – Elementos da Jornada do Colaborador

Etapas	Touchpoints	Áreas envolvidas	
1	Atração	Divulgação de vagas no site Criação de conteúdo para as redes sociais Parcerias com empresas juniores e federações universitárias	Comitê Marketing e Vendas Comitê Marketing e Vendas Comitê de Pessoas
2	Recrutamento e Seleção	Formulário de Inscrição Online Entrevista Final Teste e dinâmica de grupo Envio da Carta Convite à sociedade	Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas
3	Onboarding	Formulário de informação e documentação Envio do Manual do Novo Sócio Entrega do Kit Inicial de materiais Treinamentos Iniciais Alocação em projeto	Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Universidade Merithu Comitê de Pessoas
4	Engajamento	Participação na Gestão Interna (Comitês) Oportunidade em novos projetos Oferta de Benefícios Pesquisa de Clima Capacidade de remuneração	Diretoria Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Diretoria
5	Desenvolvimento	Avaliação de desempenho semestral Ciclo de Promoção semestral Trilhas de Conhecimento	Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Universidade Merithu
6	Offboarding e Saída	Entrevista de desligamento Documentação final Despedida formal	Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas Comitê de Pessoas

Fonte: Elaborado pela Autora

A etapa de atração é fundamental para conseguir atingir o público-alvo buscado para novos colaboradores. Através do trabalho do Comitê de Marketing e Vendas, a empresa consegue divulgar suas vagas no site e criar conteúdos relevantes para as redes sociais. Além disso, para atrair jovens talentos, a empresa ainda dispõe de parcerias com federações universitárias e empresas juniores, onde, através de eventos, consegue atrair jovens com perfil empreendedor para serem sócios da empresa.

Já a etapa de Recrutamento e Seleção ocorre exclusivamente pelo trabalho do Comitê de Pessoas, que é responsável por executar todo o processo de recrutamento e a escolha da seleção dos novos colaboradores. O processo é padronizado para jovens consultores, com oportunidade de melhoria do processo para os consultores seniores.

O período de *Onboarding* é fundamental para integração dos recém-contratados da empresa. Eles são integrados às ferramentas existentes e recebem um manual com todos os processos e atividades detalhados. Além disso, é entregue um kit de materiais contendo vestimenta da empresa e acessórios para o trabalho. Nesta etapa, todos os novos sócios passam pelos treinamentos fundamentais para início da trajetória como consultor.

Já as etapas de Engajamento e Desenvolvimento são a essência da jornada. São nelas que a jornada do consultor acontece de fato dentro da empresa. É na etapa de engajamento que aparecem as oportunidades de envolvimento com novos projetos e na gestão interna da empresa. Isso ocorre por intermédio dos comitês, visto que a empresa é regida por uma *partnership* e os sócios atuam não apenas em projetos, mas também na gestão interna da empresa. É nesta etapa ainda que o consultor espera receber benefícios da empresa, tanto em relação à sua remuneração quanto em valorização, como a distribuição de bônus e outros benefícios. Devido ao seu modelo, a empresa possui certa dificuldade na oferta de benefícios, mas pode atuar em programas de descontos em materiais e que melhorem a qualidade de vidas dos sócios. Além disso, como a remuneração é 100% variável, essa etapa pode ser crucial na permanência dos sócios. Ainda, anualmente, a consultoria aplica a Pesquisa de Clima para compreender a satisfação dos seus colaboradores, cujos resultados serão apresentados posteriormente.

A etapa de desenvolvimento é fundamental para manutenção da motivação do consultor na empresa. Nela estão listadas a Avaliação de Desempenho e o Ciclo de Avaliação, que ocorrem semestralmente. A empresa já possui um processo sólido nessa etapa com pré-requisitos e atividades definidas. Obter crescimento na empresa é fundamental para o desenvolvimento do consultor, que assume novas responsabilidades e passa a contribuir mais com a sociedade, como consta no plano de *partnership*.

Apesar das etapas estarem apresentadas em uma sequência, as etapas de engajamento e desenvolvimento são cíclicas. Diversos processos ocorrem semestralmente e outros anualmente, por isso, a empresa precisa estar em melhoria contínua e aplicando os instrumentos de avaliação de clima organizacional todos os anos.

Por fim a etapa de *offboarding* e saída encerra a jornada do colaborador na empresa. Embora seja muitas vezes subestimada, é gerida pelo Comitê de Pessoas de maneira respeitosa, pois se trata da saída de um sócio. A assinatura da documentação e a despedida formal não são apenas procedimentos burocráticos, mas uma oportunidade para fornecer suporte e manter uma conexão positiva.

4.2 Integração Mapa da Jornada e Clima Organizacional

Para integrar o mapa da jornada com o clima organizacional, definir as dimensões que serão avaliadas na pesquisa de clima e posteriormente aplicadas nas etapas da jornada, é fundamental para garantir a abrangência do estudo. Assim, para definição das dimensões, foi utilizado o método MosCoW, que tem como objetivo auxiliar na priorização das principais variáveis – que foram escolhidas com base em um levantamento prévio da literatura. Todas as dimensões com a avaliação por “deve ter” e “deveria ter” foram escolhidas para integrar a pesquisa conforme evidenciado na tabela abaixo.

Tabela 4 – Escolha das Dimensões de Clima para composição do Instrumento de Pesquisa

Dimensão Literatura	Avaliação MoSCoW	Dimensão Adaptada
Controle/pressão	deve ter	Autonomia e Satisfação
Satisfação	deve ter	
Cultura Organizacional	deve ter	Cultura e Ambiente de Trabalho
Estrutura Organizacional	deve ter	Estrutura Organizacional
Gestão	deve ter	
Incentivos	deve ter	Remuneração e Benefícios
Liderança	deve ter	Liderança e Equipe
Recompensa / Reconhecimento	deve ter	Reconhecimento
Vida profissional	deve ter	Crescimento e Desenvolvimento
Apoio da chefia e organização	deveria ter	Comunicação e transparência
Relacionamentos	deveria ter	Tratamento e Hierarquia
Responsabilidade Social	deveria ter	
Segurança profissional	não terá	-
Nível Sociocultural	não terá	-
Conforto físico	não terá	-

Fonte: Elaborado pela Autora

Das 15 dimensões analisadas, 12 foram escolhidas e adaptadas em 9. A dimensão de “Segurança profissional” não foi considerada devido ao modelo de sociedade da empresa em estudo, assim como a de “Conforto físico”, dado que a maioria dos projetos da empresa ocorrem nas instalações do cliente ou em regime de home office. A dimensão de “Nível Sociocultural” não recebeu prioridade em virtude da decisão dos gestores.

Para aprimorar a compreensão da relação entre a Jornada do Colaborador e o Clima Organizacional, elaborou-se uma matriz de relacionamento simples. Essa matriz avaliou a relação entre as diferentes etapas da jornada e as dimensões priorizadas anteriormente, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Matriz de relação entre as Dimensões de Clima e Jornada do Colaborador

Dimensões de Clima Organizacional	Etapas Jornada do Colaborador					
	Atração	Recrutamento e Seleção	Onboarding	Engajamento	Desenvolvimento	Offboarding e Saída
Autonomia e Satisfação	-	-	9	3	3	1
Cultura e Ambiente de Trabalho	-	-	9	3	3	-
Comunicação e transparência	-	-	9	3	3	-
Estrutura Organizacional	3	3	3	9	3	3
Remuneração e Benefícios	-	-	3	9	3	-
Liderança e Equipe	-	-	3	9	3	-
Reconhecimento	-	-	3	3	9	-
Crescimento e Desenvolvimento	-	-	3	3	9	-
Tratamento e Hierarquia	-	-	3	3	9	-

Fonte: Elaborado pela Autora

Podemos observar que as etapas de Atração, Recrutamento e Seleção e Offboarding e Saída não apresentam uma relação forte com as dimensões do clima organizacional, uma vez que a pesquisa de clima visa avaliar a satisfação dos colaboradores e suas experiências com a empresa. Outrossim, para permitir a avaliação da etapa de recrutamento e seleção, foram incluídas duas perguntas na pesquisa de clima organizacional: “Eu considero que a empresa tem um bom processo para selecionar jovens” e “Eu considero que a empresa tem um bom processo para selecionar seniores” possibilitando aos colaboradores avaliarem os processos de forma objetiva. Por outro lado, as etapas de Atração e Offboarding foram avaliadas por meio de um índice de satisfação estabelecido pelos gestores do Comitê de Pessoas da empresa com base em indicadores internos.

4.3 Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima na íntegra pode ser conferida pelo seguinte link de acesso: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hRqPBrJM9LN8bTyifmtY1pr2X9Wr2R69tFxJR6rq5e8/edit?usp=sharing>

Para analisar os resultados da pesquisa, a tabela abaixo apresenta os valores de média aritmética, desvio padrão e variância por dimensão de clima organizacional.

Tabela 6 – Resultados Quantitativos por Dimensão

Dimensões	nº Perguntas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Variância
Liderança e Equipe	15	4,06	0,97	0,94
Autonomia e Satisfação	9	3,91	1,10	1,21
Reconhecimento	7	3,87	1,05	1,10
Cultura e Ambiente de Trabalho	13	3,85	0,99	0,99
Tratamento e Hierarquia	6	3,80	1,17	1,36
Comunicação e transparência	10	3,73	1,05	1,11
Crescimento e Desenvolvimento	9	3,63	1,07	1,15
Remuneração e Benefícios	8	3,46	1,31	1,72
Estrutura Organizacional	12	3,36	1,29	1,67
Total Geral	89	3,74	1,13	1,28

Fonte: Elaborado pela Autora

A média geral de todas as perguntas pelos respondentes ficou em 3,74, na escala de 5 pontos, uma média considerada razoável para as 89 perguntas aplicadas. No tocante às dimensões de clima, 5 dimensões obtiveram nota acima da média e outras 4 abaixo da média. Podemos destacar a dimensão de “Liderança e Equipe” que, além de ter o maior número de perguntas, ainda ficou com a maior média. As dimensões com valor médio menor do que a nota geral foram: “Comunicação e Transparência”, “Crescimento e Desenvolvimento”, “Remuneração e Benefícios” e “Estrutura Organizacional”, por isso serão evidenciadas na tabela abaixo pelas perguntas que compõem o primeiro quartil de cada dimensão, isso é, as perguntas com menores notas da dimensão.

Tabela 7– Médias Primeiro Quartil das Dimensões abaixo da nota média

Dimensão Pergunta	Primeiro Quartil
Estrutura Organizacional	2,81
A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços	2,20
Eu considero que a empresa tem um bom processo para selecionar seniores	2,73
Eu me sinto satisfeito com o modelo atual de alocação	2,75
Remuneração e Benefícios	3,16
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às minhas necessidades	3,00
Minha remuneração satisfaz às minhas necessidades básicas de vida	3,10
Crescimento e Desenvolvimento	3,40
Eu considero que meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado	3,15
O treinamento que recebo me capacita a fazer bem meu trabalho	3,30
A empresa oferece condições de treinamento/desenvolvimento para que eu tenha um aprendizado contínuo	3,40
Comunicação e transparência	3,56
Eu me sinto bem informado sobre os planos futuros da empresa	3,18
Eu estou satisfeito com a forma como a diretoria da empresa se comunica com os sócios a respeito das informações de interesse geral	3,28
Os sócios se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles	3,55

Fonte: Elaborado pela Autora

Essas perguntas serviram de insight para construção do plano de ação e podem ser relacionadas com os elementos de valor percebido. Elementos como “Tecnologia”, “Benefícios”, “Modelo de trabalho”, “Treinamentos” e “Comunicação” foram destaques na análise.

Analisando os resultados de desvio padrão e variância da Tabela 6, podemos observar que os valores de desvio padrão, situados entre 0,97 e 1,31, indicam relativa consistência nas respostas, com uma dispersão moderada em relação à média para todas as dimensões. Os valores de variância variaram de 0,94 a 1,72, sugerindo também dispersão globalmente baixa. Além disso, é relevante notar que as duas maiores variâncias ficaram concentradas nas dimensões com as menores médias. Ao analisar as perguntas relacionadas a essas dimensões, é possível verificar na Tabela 8 as perguntas com maiores variâncias dentro das duas dimensões mencionadas.

Tabela 8 – Variância entre categorias

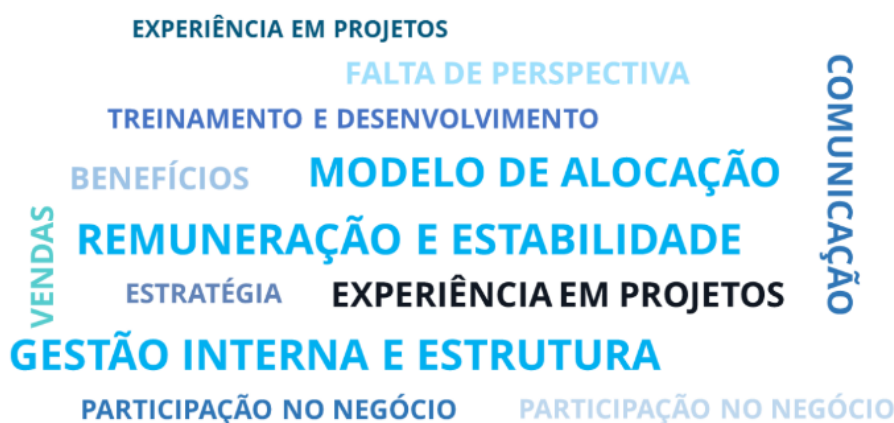
Dimensão Pergunta	Média		Variância
	Júnior	Sênior	
Estrutura Organizacional			
Eu me sinto satisfeito com o modelo atual de alocação	2,48	3,05	1,48
Eu considero os canais de comunicação interna eficientes	3,29	2,32	1,41
Eu considero que a empresa tem um bom processo para selecionar seniores	2,62	2,84	1,28
Remuneração e Benefícios			
Minha remuneração satisfaz às minhas necessidades básicas de vida	3,19	3,00	1,45
A modalidade do trabalho e a minha remuneração refletem positivamente na minha produtividade	3,52	3,37	1,41
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às minhas necessidades	3,05	2,95	1,38

Fonte: Elaborado pela Autora

Observando os dados é possível perceber que a variância acontece entre duas categorias: juniores e seniores. Isso demonstra que a perspectiva dos sócios mais jovens difere daqueles com maior senioridade, independentemente do período na empresa. Para questões que tangem a Jornada do Colaborador, nenhuma diferença significativa foi indicada entre as etapas e as atividades que ocorrem na empresa. Portanto, as disparidades estarão indicadas nos elementos de proposição de valor, nos quais serão elaborados planos de ação específicos, caso necessário.

Para complementação da análise, foi construída uma nuvem de palavras com os pontos respondidos pelos colaboradores na pergunta aberta, que trouxe o questionamento: “Quais os pontos negativos que possuem oportunidades de melhoria?”. A figura foi utilizada como base para integração do clima organizacional com a jornada, além de auxiliar na priorização dos planos de ação.

Figura 6: Nuvem de palavras: pergunta aberta da Pesquisa de Clima



Fonte: Elaborado pela Autora

A partir das análises, podemos concluir que existem diversas oportunidades para o desenvolvimento da empresa, principalmente nas questões com menores notas relacionadas à tecnologia, gestão e processos internos. Além disso, questões ligadas ao crescimento e desenvolvimento, bem como à comunicação e transparência, impactam diretamente na satisfação e motivação dos colaboradores.

4.4 Mapa da Jornada do Colaborador

Por fim, para que todos os elementos analisados na Jornada do Colaborador desenvolvida para a empresa estejam conectados, as dimensões de clima e os itens que compõem a proposição de valor do colaborador foram avaliados através da matriz de relacionamento (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018).

É possível observar na Tabela 9 em destaque todos os elementos de alta relação com as dimensões do clima organizacional e que foram inseridos na Jornada do Colaborador. Além de eliminar os fatores que não tinham relação com nenhum elemento de clima avaliado, a matriz ainda pode calcular o nível de importância dos elementos com base nos gaps das notas de clima organizacional. Esse gap foi calculado subtraindo a média da dimensão por 5 (nota máxima que poderia ter o elemento). Para compor a Jornada do Colaborador foram escolhidos os 15 elementos de valor com maior nota em nível de importância, que ficaram com notas de 23,50 até 41,80, sendo eles: Remuneração fixa e variável, Planos de desenvolvimento, Aceleração da carreira, Oportunidades futuras de carreira, Treinamentos, Estabilidade organizacional, Ética, Valores, Cultura, Clima, Nível de tecnologia, Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, Rotinas, Ambiente de trabalho e Gerenciamento de Pessoas.

Tabela 9 – Matriz de Relacionamento EVP e Dimensões de Clima

Dimensões de Clima	Liderança e Equipe	Autonomia e Satisfação	Reconhecimento	Cultura e Ambiente de Trabalho	Tratamento e Hierarquia	Comunicação e Transparência	Crescimento e Desenvolvimento	Remuneração e Benefícios	Estrutura Organizacional	Nível de Importância
Média	4,06	3,91	3,87	3,85	3,80	3,73	3,63	3,46	3,36	
Gap médio	0,94	1,09	1,13	1,15	1,20	1,27	1,38	1,54	1,64	

Elementos EVP

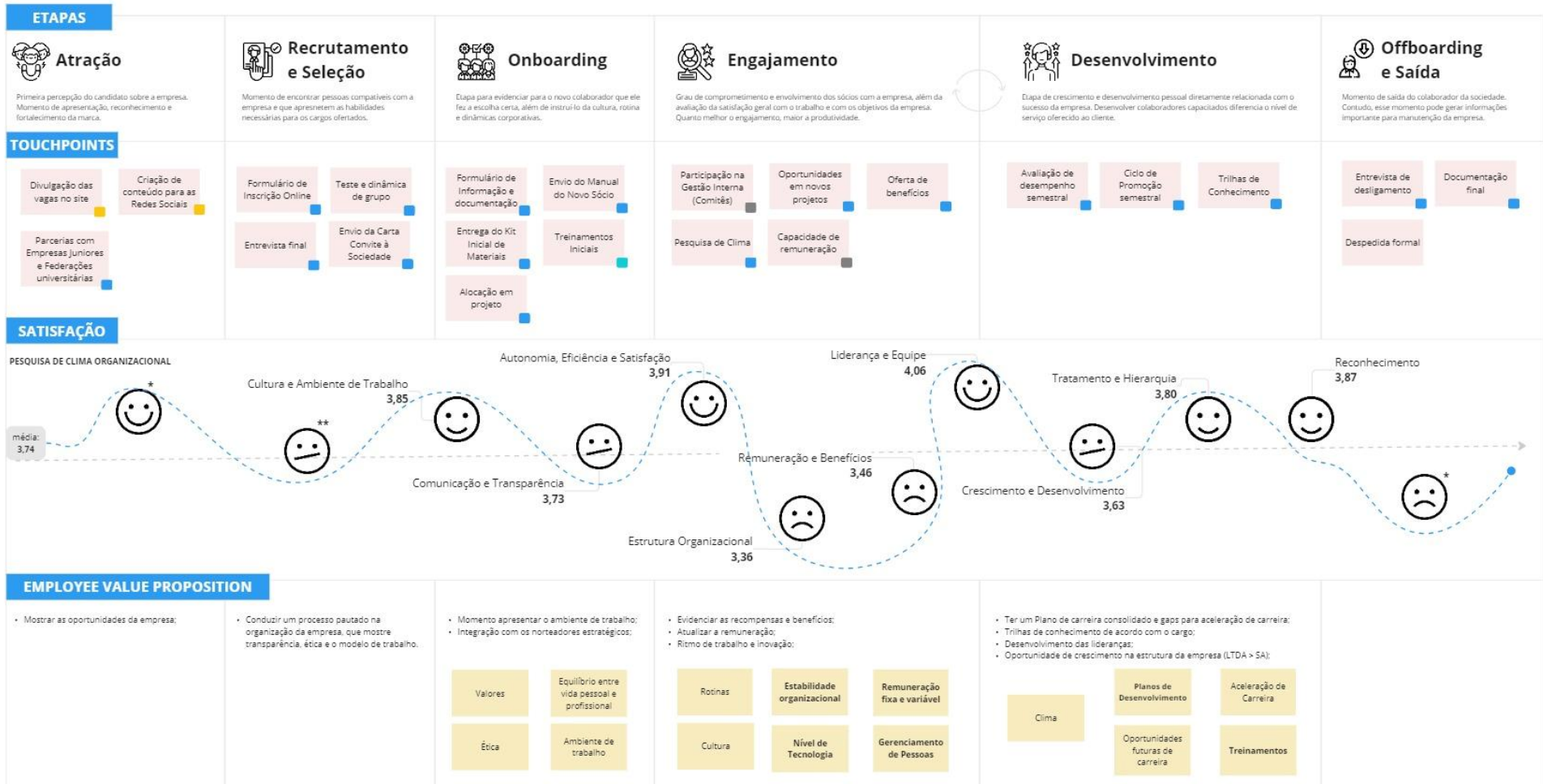
Recompensas e Benefícios	Salários	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Remuneração fixa e variável	-	3	3	-	-	3	9	-	24,7
	Planos de aposentadoria	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Férias	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Plano de saúde	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Vale alimentação	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Vale refeição	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Academias	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
Oportunidades	Convênios	-	-	-	-	-	-	9	-	13,9
	Planos de desenvolvimento	1	1	3	1	3	-	9	3	29,0
	Aceleração da carreira	1	1	9	-	-	-	9	-	24,6
	Oportunidades futuras de carreira	3	3	3	1	-	-	9	3	28,0
	Treinamentos	3	3	-	1	-	-	9	1	26,1
	Mobilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
Organização, Identidade e Cultura	Estabilidade organizacional	-	3	-	3	-	-	9	9	39,5
	Ética	1	-	1	9	-	9	1	1	26,9
	Valores	1	-	1	9	9	9	-	1	36,3
	Diversidade	1	-	-	9	-	-	-	3	16,2
	Responsabilidade Social	1	-	1	9	-	-	-	-	12,4
	Posicionamento de Mercado	-	-	-	1	-	1	-	3	7,3
	Cultura	3	1	-	9	-	9	1	9	41,8
	Imagem de marca	3	-	-	1	-	3	-	9	22,6
	Clima	1	9	1	9	1	3	1	3	35,1
	Nível de tecnologia	3	3	-	3	-	3	9	9	40,5
Trabalho	Viagens	3	-	-	3	-	-	1	3	14,1
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	1	3	-	9	-	1	3	-	24,6
	Reconhecimento	1	-	9	1	-	-	1	-	13,7
	Inovação	-	-	-	3	-	-	1	9	19,6
	Localização	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Rotinas	9	3	-	9	-	-	1	-	23,5
	Metas	3	-	-	1	-	3	3	3	18,4
Pessoas	Qualidade dos colaboradores	9	3	1	-	1	1	3	1	22,7
	Qualidade das lideranças	9	-	1	-	3	1	3	1	21,8
	Ambiente de trabalho	3	3	-	9	-	1	-	9	32,5
	Gerenciamento de Pessoas	9	1	1	1	9	9	-	-	34,1
	Relações Interpessoais	9	1	1	1	3	3	1	-	20,6

Fonte: Elaborado pela Autora

Os 15 elementos foram priorizados de acordo com as características da empresa. Priorizar os elementos foi fundamental para a empresa compreender os atributos que são mais relevantes pelos sócios ao escolherem uma empresa de consultoria. Ainda assim, a empresa pode focar nas dimensões críticas de clima para criação de ações eficientes, considerando que os recursos são limitados.

Finalizada a integração de todos os elementos analisados pelo trabalho, pode-se construir uma imagem ilustrativa do mapa da jornada do colaborador da empresa de consultoria. O mapa está constituído de todos os elementos apresentados nos resultados, porém trazendo objetividade e uma visão ilustrativa dos processos da empresa conforme podemos observar na figura abaixo.

Figura 7: Desenho do Mapa da Jornada do Colaborador



Legenda Áreas envolvidas: ■ Comitê de Pessoas ■ Comitê de Marketing e Vendas ■ Universidade ■ Diretoria

*Satisfação baseada na percepção dos gestores da empresa

**Satisfação baseada nas perguntas de "Eu considero que a empresa tem um bom processo para selecionar jovens" e "Eu considero que a empresa tem um bom processo para selecionar seniores"

Fonte: Elaborado pela Autora

A jornada está dividida em quatro partes: a primeira contém as etapas da jornada escolhidas pelos gestores do comitê, enquanto a segunda engloba todas as atividades realizadas e as áreas envolvidas. A terceira parte, relacionada a satisfação, foi representada por desenhos gráficos de expressões faciais, que refletem a nota média da dimensão da pesquisa de clima. Esses elementos foram distribuídos de acordo com a matriz de relacionamento, que resultou na integração entre etapa e dimensão de clima.

Para concluir a jornada, é importante entender o que é percebido como atributo de valor pelos colaboradores, visando trazer maior assertividade às melhorias. A matriz de relacionamento entre elementos de proposição de valor e dimensões de clima foi o elemento-chave para unir todos os fatores. Todo o processo foi desenvolvido em conjunto com os gestores do Comitê de Pessoas da organização, que demonstraram interesse e disponibilidade ao longo de todo projeto.

4.5 Proposição de melhorias

Para finalizar o trabalho, foram selecionadas as dimensões de clima e os elementos de percepção de valor priorizados e, em uma reunião com os gestores que participaram de todo processo foram construídos 5 planos de ação. A última ferramenta utilizada foi a do 5W2H, com o objetivo de definir um direcionamento macro para o time da empresa em relação a como implementar as melhorias propostas. A tabela 10 apresenta os planos criados e relacionados com a jornada.

Tabela 10 – Plano de Ação 5W2H Adaptado

PLANO DE AÇÃO							
O QUE?	DIMENSÃO DE CLIMA RELACIONADA	ELEMENTO EVP RELACIONADO	POR QUÊ?	COMO?	QUANDO?	QUEM?	
1	Modernização dos Comitês	Estrutura Organizacional	Estabilidade organizacional	Resolver o conflito de tempo entre projetos, comitês e processos internos	Diagnóstico das atividades dos comitês; Criação de políticas; Plano de terceirização/Automatização	2024	Diretor do Comitê Financeiro
2	Embarcar tecnologia na oferta de valor das soluções existentes	Estrutura Organizacional	Nível de tecnologia	Incorporar a tecnologia e uma visão disruptiva dentro da empresa	Levantamento de tecnologias; Incorporação com as soluções da empresa; Treinamento para as lideranças	2024	Diretor do Comitê de Conhecimento e Soluções
3	Atualização das tabelas de remuneração	Remuneração e Benefícios	Remuneração fixa e variável	Compensar o risco da remuneração variável	Mapeamento da remuneração do mercado; Simulador de fluxo de caixa; Atualização da tabela	2025	Diretor do Comitê Financeiro
4	Universidade: novas trilhas de conhecimento	Crescimento e Desenvolvimento	Planos de desenvolvimento / Treinamentos	Tornar o time mais qualificado para os desafios do futuro	Revisão dos treinamentos atuais; Gravação de novos conteúdos; Treinar 100% dos Jovens da empresa	2024	Diretor do Comitê de Pessoas
5	Melhorar os canais de comunicação interna	Comunicação e transparência	Cultura	Melhorar a comunicação da cultura da empresa mesmo com os desafios do trabalho remoto	Padronizar os canais de comunicação; Definir rotinas e frequência de comunicações; Organização de eventos presenciais;	2025	CEO

Fonte: Elaborado pela Autora

Com o exposto acima, também podemos concluir que a empresa está fazendo um esforço consciente para entender e melhorar a experiência do colaborador em todas as etapas de sua jornada, mas principalmente melhorar a satisfação nas etapas com gaps de melhoria. A empresa reconhece a importância de fornecer uma Proposta de Valor ao sócio que seja atraente, visto que a empresa precisa de sócios qualificados para atingir seus objetivos, que inclui oportunidades de crescimento profissional, remuneração competitiva, benefícios flexíveis, um ambiente inovador e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Além disso, a empresa está monitorando ativamente a satisfação do colaborador em relação a diferentes aspectos do ambiente de trabalho. Isso sugere que a empresa valoriza o feedback dos colaboradores e está comprometida em fazer melhorias com base nesse feedback.

5. Conclusões

O estudo teve como objetivo propor melhorias na Jornada do Colaborador a partir da percepção dos elementos de Clima Organizacional. Os resultados obtidos com a implementação dos instrumentos, metodologias e ferramentas se mostraram satisfatórios. A principal entrega foi a Jornada do Colaborador relacionando os elementos de clima organizacional e a construção da relação entre os assuntos abordados.

A carência de estudos sobre o tema possibilitou flexibilidade na escolha de metodologias e contou com grande participação da empresa para criação de um modelo visual de jornada do colaborador.

O modelo de jornada construído pode ser adaptado a qualquer segmento de empresa, visto que traz questões abrangentes e vai se moldando de acordo com os processos e objetivos da empresa pela priorização dos elementos. O instrumento de pesquisa de clima aplicado também pode ser adaptado, conforme a escolha das dimensões de clima, as perguntas podem ser adaptadas sem qualquer tipo de prejuízo aos resultados. É importante salientar que a ordem das análises deve ser seguida conforme apresentado no estudo, para garantir que todos os elementos estejam interligados.

Para estudos futuros, é sugerido maior detalhamento nas análises de clima organizacional, pela divisão de cargos e tempo de empresa. Pela empresa não ter um número significativo de colaboradores e uma baixa variância nas respostas da pesquisa, esses detalhes não foram explorados no trabalho. Além disso, pode-se aplicar outras ferramentas para avaliação das etapas pré e pós jornada (Atração e Saída), criando ações mais assertivas para essas etapas. Além disso, pode-se trabalhar na criação uma única matriz de relacionamento que contenha as três variáveis da jornada. Com a aplicação do método em outras empresas, pode ser possível garantir a efetividade do trabalho e padronização do modelo de jornada integrada.

6. Referências

- AQUILA, A. **The employee value proposition: How companies meet their employee's expectations - and what behaviors they expect in return**. 2014. CPA Practice Management Forum, 4(4), 17–19.
- BANDURA, A. (1969). **Social learning theory of identification processes**, in Goslin, D.A. (Ed.), Handbook of Socialization Theory and Research, Rand McNally & Company, Chicago, II.
- BERTOLDO, M. **A satisfação dos clientes internos e o comprometimento organizacional: um estudo à luz do modelo ASH nas indústrias alimentícias do RN**. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede, 2008.
- BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006
- CAGLIARI, C. A. Z.; RODRIGUES, J. L. K. **Clima e cultura organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições**. São Paulo: Dissertação de mestrado em gestão e desenvolvimento regional, 2011.
- CASTRO, G. P. R. H.; SOUZA, M. P. I. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. Orientador: Dr. Marcos Baptista Dalmau. 2021. 163 páginas. TCC de Graduação - Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/223146>> Acesso em: 22 de jul. de 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – 6. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CLAVERY, S. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

CODA; R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo: FEA/USP, 2013.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522479214. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479214/>. Acesso em: 06 jun. 2023.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L.A. **Putting the Service-Profit Chain to Work**. *Harvard Business Review*. Jul 2008.

KIPPING, M. (2002), **Trapped in their wave: the evolution of management consultancies**, in Clark, T. and Fincham, R. (Eds), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Blackwell, Oxford, pp. 28-49.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUTHANS, F. **Organizational behavior: An evidence-based approach**, 12th ed. [s.l.], 2015.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Brasil, Universidade Federal Fluminense. 2003

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 4, p. 56–67, dez. 2001.

MCKELVEY, H.; FRANK, J. **Improving Onboarding with Employee Experience Journey Mapping: A Fresh Take on a Traditional UX Technique**. *Weave: Journal of Library User Experience*, v. 1, n. 9, Sep 2018.

MEDEIROS, C. **Employee Experience: por que ele é tão importante para as empresas?** 2019. Disponível em: <<https://blog.socialbase.com.br/employee-experience-importancia-e-maturidade/>>. Acesso em: 24 jul. 2023.

- MOREIRA, E.G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A.,132 p., 2008.
- MORGAN, J. **The employee experience advantage**. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey, 2017.
- PASCUAL-FERNÁNDEZ, P.; SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; MOLINA, A. **Key Drivers of Innovation Capability in Hotels: Implications on Performance**. International Journal of Hospitality, 2021.
- PHILLIPS, J.M.; KANG, J.H.; CHOI, D.Y.; SOLOMON, G.T. (2020), **Transformational leadership and attorneys' performance in law firms: An examination of multilevel moderated mediation**, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 No. 4, pp. 749-770.
- PIERCE, J. I.; GARDNER, D. G.; CUMMINGS, L. L.; DUNHAM, R. B. **Organizational based self-esteem: construct definition, measurement and validation**. United States of America: Academy of management journal. v. 32, nº 3, 1989.
- RICHTER, A.; DICKMANN, M.; GRAUBNER, M. (2008), **Patterns of human resource management in consulting firms**, Personnel Review, Vol. 37 No. 2, pp. 184-202.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, J.; NEIVA, E. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente**. v. 29, n. 1, p. 31–39, 2013.
- SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SCHMITT, B. H. **Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1^a ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- STUMPF, S.A. (2002), **Becoming a partner in a professional services firm**, Career Development International, Vol. 7 No. 2, pp. 115-121.
- TAMANAH, B.Z. (2013). **Failing Law Schools**, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBARNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 17, n. 1, p. 27–35, abr. 2001.
- THEURER, C. P. et al. **Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda**. International Journal of Management Reviews, v. 20, p. 155-179, Oct. 2016.

WEBBER, A. **Employee Experience: a jornada do colaborador**. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341>>. Acesso em: 24 jul. 2023.

ZANOL, S. C.; PERINI, M. **Gestão de Pessoas: guia para entender o que é e como fazer**. 2021. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 01 ago. 2023.