



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Gestão de Pessoas e seu Papel para a Positividade do Clima
Organizacional como Ferramenta Estratégica**

Jader Leandro Hagendon
Letícia Beatriz Godoy
Miguel Mazza Junior (orientador)

RESUMO

Na atual situação em que encontramos o mundo é notável que conforme o tempo vai passando a necessidade de melhorias se torna cada vez mais evidente. Em uma empresa, isso não é diferente, os métodos e as estratégias precisam sempre estar em concordância com as mudanças do dia a dia, diante da pandemia e da situação atual da economia, a convergência da tecnologia e da gestão foram as partes mais afetadas nos últimos anos e, quando falamos de um ambiente organizacional, muitos olhos se voltam ao fato de que nós seres humanos somos tênues e, sendo dessa forma, uma má conduta de gestão dentro de uma empresa pode acarretar problemas a curto e a longo prazo. Por isso, a metodologia dessa pesquisa é mostrar o que é a gestão de pessoas,

quais seus objetivos e o que o clima organizacional, juntamente com a gestão fazem de importante dentro de uma empresa. A pesquisa de campo busca mostrar quais defeitos e quais qualidades para uma boa gestão e um bom clima organizacional, mudam a ideia de uma empresa, prezando sempre as boas condições físicas e emocionais de funcionários que ali estão. O trabalho será de caráter bibliográfico e quantitativo, onde foram utilizados sites acadêmicos. O objetivo reside em pesquisar um bom clima organizacional que é uma das chaves principais para que o gestor consiga realizar, assim, com uma boa gestão do clima organizacional podemos ter uma visão geral das percepções dos indivíduos em relação a organização e, também, dos funcionários em relação ao seu próprio ambiente de trabalho, dado que o meio organizacional ajuda nas relações interpessoais dos trabalhadores, trazendo para um futuro próximo um mérito maior para a união da tecnologia e a gestão organizacional melhorada.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Ambiente de trabalho. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

In the current situation in the world, it is remarkable that as time goes by, the need for improvement becomes more and more evident. In a company, this is no different, methods and strategies must always be in line with day-to-day changes, given the pandemic and the current economic situation, the convergence of technology and management were the most affected parts of the In recent years, when we talk about an organizational environment, many eyes have turned to the fact that we human beings are tenuous and, therefore, a management misconduct within a company can lead to problems in the short and long term. Therefore, the purpose of this research is to show what people management is, what its goals are and what the organizational climate together with management make important within a company. The field research seeks to show which defects and which qualities a good management and a good climate change the idea of a company, always valuing the good physical and emotional conditions of the employees who are there. The work will be bibliographical and quantitative,

where academic sites were used. A good organizational climate is one of the main keys for the manager to be able to perform, so with a good organizational climate management we can have an overview of the perceptions of individuals in relation to the organization and also of employees in relation to their own work environment, given that the organizational environment helps in the interpersonal relationships of workers, bringing in the near future a greater merit for the union of technology and improved organizational management.

Keywords: Organizational Climate. Workplace. People management.

Introdução

Nos dias atuais as empresas estão se reinventando para competir com o novo mercado, pois devido a pandemia do Covid-19 com a qual estamos vivendo foi necessário criar estratégias para alavancar as vendas e não cair em decadência. Sendo assim, a tecnologia e a gestão de pessoas entraram como bases principais desse novo processo de globalização, gerando uma discussão no mundo corporativo sobre uma boa gestão como justificativa para o desenvolvimento e melhorias das empresas.

A definição de clima organizacional abrange e divide muitas opiniões, mas o verdadeiro sentido desse novo conceito defendido pelas autoras é que este esteja relacionado ao diagnóstico do nível de satisfação dos membros da organização com as práticas organizacionais.

Dessa forma, KOLB, RUBIN e McINTYRE (1984) ressaltam a importância de entender o conceito de clima organizacional, pois é a partir da sua identificação que ele pode estimular a motivação dos seus colaboradores. A eficiência da organização pode ser acentuada por meio da construção de um clima organizacional que atenda às necessidades de seus membros, bem como canalizar esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Sabemos que dentro de uma instituição é necessário ter alguém responsável pela gestão, para que tudo ocorra conforme as regras e que todos trabalhem na intenção de melhorar cada vez mais em sua profissão e também em seu próprio bem estar, pois a gestão de pessoas tem como principal

influência para a positividade do clima organizacional, a motivação dos funcionários e o despertar de suas potencialidades, resgatando sentimentos como criatividade, autoconfiança, autonomia, proatividade, entre outros que permitem que se promova o aumento do desempenho deles frente às suas funções. Segundo Luz (2003, p. 14):

[...] é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Além disso, compreende-se que a gestão de pessoas possui o poder de contribuir em grande escala com os resultados positivos da empresa no mercado por meio de ações que maximizem a produtividade dos colaboradores, fator esse que contribui para que a organização ocupe um lugar de destaque nos negócios, tenha um clima organizacional próspero e conquiste um fator diferencial dentro da competitividade existente no mercado vigente.

Vendo por esse ângulo, podemos entender que a gestão de pessoas tem passado por distintas transições durante décadas, com o pensamento da necessidade em que as empresas se depararam em relação a competitividade mútua nos mercados globalizados.

Nessa perspectiva, entende-se que a gestão de pessoas tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Portanto, o diferencial competitivo de uma organização, ocorre a partir do comprometimento organizacional na criação de valor por meio de estratégias de gestão de pessoas (SILVA, 2003).

Frente ao exposto, esse trabalho se justificou devido ao fato de que toda capacitação dos funcionários advinda pela gestão de pessoas provoca reações que levam a um processo constante de aprendizagem, causando mudanças no comportamento do trabalho e no desenvolvimento de diversas novas áreas de conhecimento, o que contribui de forma direta para o sucesso da organização e, assim, é como uma ferramenta estratégica dela no cenário comercial.

Considerando que a área da gestão de pessoas tem o poder de projetar todas as melhorias na qualidade do funcionamento da empresa, por meio de

planejamentos, desenvolvimento de habilidades e na implantação de treinamentos motivacionais para os colaboradores, esse trabalho trouxe a seguinte problematização: “De que forma a gestão de pessoas contribui para melhorar o clima organizacional das empresas?” Como objetivo geral, buscou-se discorrer sobre as contribuições que a gestão de pessoas proporciona para a positividade do clima organizacional.

No âmbito dos objetivos específicos, esse estudo procurou descrever o conceito e as principais considerações sobre a gestão de pessoas e o clima organizacional; discutir sobre as contribuições que a gestão de pessoas agrega ao clima organizacional das empresas; e compreender a importância da positividade do clima organizacional para a motivação e desempenho dos colaboradores.

A metodologia utilizada foi a da revisão de literatura mediante pesquisa bibliográfica de abordagem teórica, tendo como base as conclusões de inúmeros autores que contribuíram para que o tema fosse discutido.

As pesquisas tiveram como base o período dos últimos 10 anos e publicações realizadas em livros, artigos científicos e banco de dados eletrônicos, como o Scielo e o Google Acadêmico.

Foram utilizados os seguintes descritores para as pesquisas: gestão de pessoas; clima organizacional; e motivação e desempenho nas empresas.

1 Gestão de pessoas

Quando falamos na palavra gestão, logo vem à cabeça a liderança de uma empresa, as regras a seguir em uma instituição, pessoas importantes que decidem as atitudes e ações dentro do ambiente organizacional. Pois bem, pensamos certo, segundo Gil (2008) a gestão de pessoas foi criada com a intenção de gerenciar os funcionários de uma empresa com a ideia de alcançar determinadas metas e objetivos tanto pessoais quanto da organização em que se encontram.

Dutra (2002) relata também que a gestão de pessoas é como se fosse uma união de fatores políticos e práticas, nas quais os objetivos finais são de buscar a conciliação de expectativas da empresa com as expectativas dos

funcionários, para que, assim, os dois lados da empresa possam cumprir objetivos específicos e gerais da instituição.

A área de gestão de pessoas vem, com o tempo, crescendo cada vez mais e expandindo horizontes sobre o novo, tanto que antigamente essa área se chamava administração de recursos humanos e agora se tornou a gestão de pessoas, pois os pensamentos e estratégias mudaram, surgiram novas medidas e soluções que podem ser tomadas visando ainda mais a importância do bem-estar dos colaboradores.

Grande parte das empresas ainda utilizam a nomenclatura antiga, porém a ideia se tornou diferente, os funcionários passaram de apenas máquinas de obtenção de lucro, para cooperadores de trabalho e isso influenciou muitas mudanças dentro das empresas.

O setor de gestão de pessoas está em um momento de transição, de acordo com Gil (2008, p. 24):

A gestão de pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas.

Ou seja, com a gestão de pessoas implementada de maneira diferente ao ambiente de trabalho só vem trazendo avanços, assim os funcionários agora têm mais voz do que antes e são tratados como parte da empresa, participando até nas tomadas de decisões e não apenas mais um funcionário que gera lucro, pois os mesmos que são envolvidos em uma capacitação, que tem incentivos para gerar conhecimento, criatividade e oportunidade de crescimento dentro da empresa, se torna, com certeza, um excelente colaborador.

Dessa maneira Chiavenato (2008, p. 8) coloca que a gestão de pessoas é:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A gestão de pessoas é nada mais nada menos que uma análise que é feita no interior da empresa, que busca soluções e melhores formas para que os

funcionários da organização se sintam bem e produzam bem, ou seja, é um novo modelo de comprometimento que a empresa pensou para auxiliar na percepção dos valores humanos e de trabalho. Pois quando o profissional é feliz no que faz, trabalhar não se torna uma obrigação e, sim, uma honra.

2 O Clima Organizacional e sua importância para a gestão

Dentro da gestão de pessoas existe um conjunto de fatores a ser seguido para que tudo se encaixe perfeitamente no interior e exterior da empresa, entre eles temos o clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

E segundo Oliveira (1995, p. 47):

O clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

E por fim, para Bergamini e Coda (1998) "o Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho".

Clima organizacional funciona como se fosse o nosso tempo meteorológico, sempre está em mudanças, mas assim como em cada país ou estado o clima é único, cada lugar possui um clima. Cada ambiente de trabalho é cercado por funcionários com comportamento diferentes, organizações diferentes nas quais os níveis de motivação e satisfação no trabalho podem ser afetados, ou seja, todo ambiente de trabalho é resultado do ânimo das pessoas que o cerca, o estado de espírito interfere e muito no serviço.

De acordo com Kahale (2003, p. 25):

Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela, como coautores); credibilidade; integração; união; adequação do processo de seleção/premiação, entre outros.

Buscar um bom clima organizacional é uma das primordiais etapas para se obter sucesso dentro da empresa, pois é através dele que a empresa flui no andamento dos serviços e relações. Os funcionários precisam saber que estão sendo levados a sério, que suas sugestões e reclamações estão surtindo efeito dentro da instituição e melhora cada vez mais o ambiente e a produção.

Segundo Altmann, 2000 (apud BENADI, 2006), as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, estão adotando uma importante ferramenta gerencial que adequadamente administrada pode oferecer os seguintes benefícios:

- Maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
- A pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- Oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- Proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes (BENADI, 2006).

Não esquecendo que o clima organizacional tem efeitos de ações internas e também externas das pessoas que fazem parte dele, então, um ambiente onde o clima é de rivalidade e ira, a empresa não consegue prosperar, porque os funcionários vão estar tão abalados com os problemas internos e externos que não terão tempo de pensar no próprio serviço que estão fazendo, ocasionando

falta de motivação, falta de comprometimento, respeito, comunicação e até prejudicar os objetivos finais da organização.

A organização pode ter o melhor investimento, pode pensar muito bem em suas economias e gastos, pode melhorar e crescer no espaço e nas máquinas, mas se ela não tiver uma equipe e um bom clima organizacional em que possa confiar, ela não irá permanecer no mercado muito tempo.

Porém, para a empresa formar um clima organizacional esplêndido é necessário muito trabalho, pois deve haver práticas de gestão democráticas, visando a melhoria dos funcionários tanto no serviço como também em relação aos colegas de serviço.

3 Metodologia de pesquisa sobre o Clima Organizacional

A pesquisa é de caráter quantitativo, os profissionais entrevistados fazem parte de uma empresa situada em Pirassununga-SP, cujo objetivo é prestar serviços de transporte privado urbano através de um aplicativo de transporte que permite através da localização pedir um motorista próximo que venha buscar e levar ao destino final, ou seja, um serviço de táxi mais rápido e mais em conta.

A pesquisa começou no dia 19 de agosto e foi finalizada dia 22 de setembro. Durante esse tempo foram entrevistados 30 funcionários com cargos distintos.

Como essa empresa trabalha 24 horas por dia, 7 dias por semana, foi necessário que a pesquisa fosse breve e prática, então, foi aplicado um questionário através do WhatsApp que continha 14 questões referentes ao tema de gestão e ao serviço em si.

Como se tratava de perguntas muito pessoais, decidimos não colocar o real nome da instituição na pesquisa, para conservarmos a ética e eventuais desentendimentos, sendo assim a chamaremos de empresa X.

Foi realizada, primeiramente a elaboração do questionário em forma de documento em Word (apêndice 1), que foi disponibilizado através do WhatsApp de cada funcionário da empresa, ficando a critério de cada um responder ou não; recebemos um total de 30 respostas.

Para a realização desse questionário, foi necessário entrar em contato com os donos da empresa e disponibilizar para cada funcionário que responderia os questionamentos um termo de consentimento referente a pesquisa (apêndice 2).

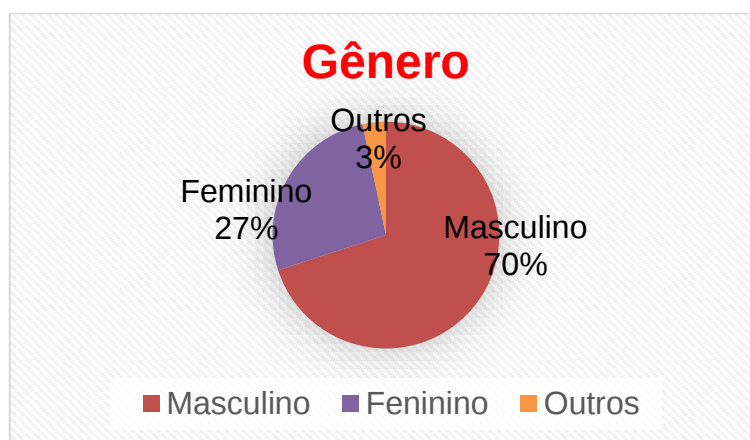
Após o período de aplicação realizamos então a análise total dos dados e a montagem dos gráficos com as devidas observações. Assim feito, realizamos a conclusão que queríamos dar para o final desse trabalho.

3.1 Resultados correspondentes a pesquisa

A primeira pergunta diz respeito ao perfil dos colaboradores da empresa, como gênero, faixa etária, cargo que ocupam e tempo de atuação na empresa.

O primeiro item foi referente ao gênero dos funcionários. Das respostas observadas podemos notar que dos 30 servidores entrevistados, 70% deles é do gênero masculino.

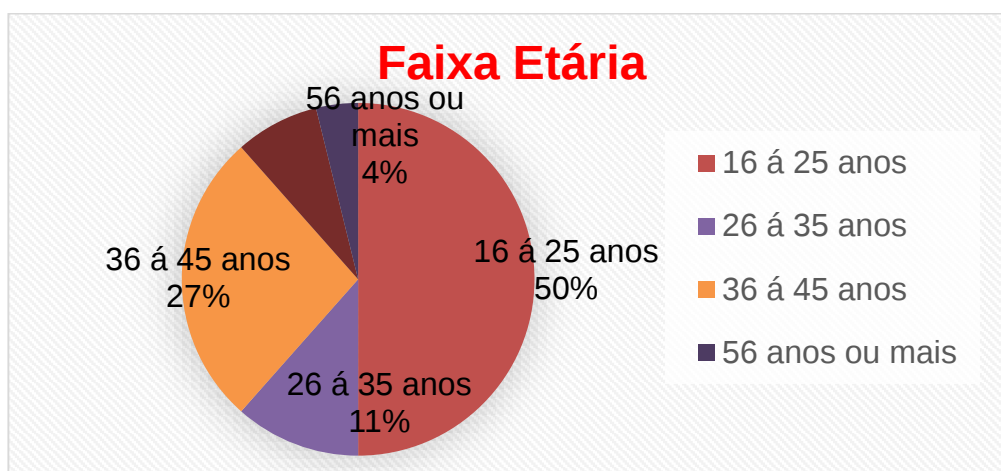
Figura 1 - Qual seu gênero?



Fonte: autoria própria, 2021.

O percentual de pessoas que participaram da pesquisa de acordo com o gênero, foi a maioria de 70% do gênero Masculino, 27% Feminino e os demais resultaram em 3% das pessoas.

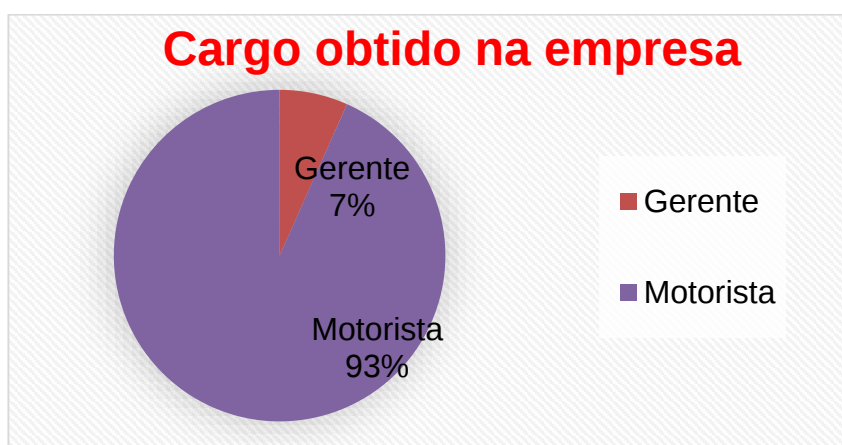
Figura 2 - Qual a sua idade?



Fonte: autoria própria, 2021.

A faixa etária dessa pesquisa mostrou que 50% dos funcionários que trabalham na empresa possuem idades entre 16 a 25 anos, em segundo lugar com 27%, a faixa etária de 36 a 45 anos, com 11%, na terceira posição entre 26 a 35 anos e, com 8% entre 46 a 55 anos e os 4 % restantes ficaram com 56 anos ou mais, finalizando assim esse item da pesquisa.

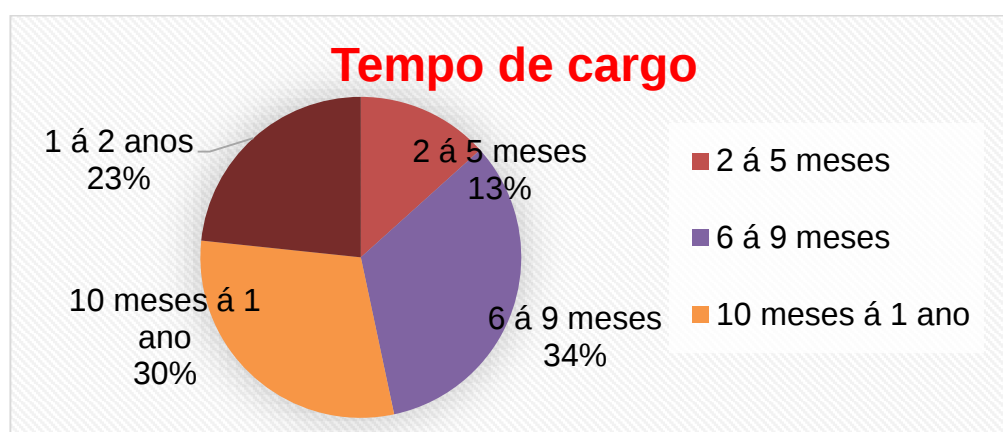
Figura 3 - Qual o seu cargo dentro da empresa?



Fonte: autoria própria, 2021.

Dos cargos obtidos na empresa só os motoristas e os gerentes que participaram, sendo eles 7% de gerentes e 93% de motoristas.

Figura 4 - Quanto tempo faz que você trabalha na empresa?



Fonte: autoria própria, 2021.

Grande parte dos motoristas e gerentes estão na empresa há aproximadamente, de 6 a 9 meses, resultando 34% do total e outros 30%, estão lá entre 10 meses a 1 ano, seguindo dos 23% que trabalham entre 1 e 2 anos e o restante que são 13%, de 2 a 5 meses de trabalho dentro da empresa.

As perguntas respondidas a seguir estão relacionadas à gestão da empresa e ao clima organizacional, incluindo satisfação, insatisfação e indiferença.

Tabela 1- Referente as questões realizadas com os entrevistados da pesquisa.

PERGUNTAS	SATISFEITO	INSATISFEITO	INDIFERENTE
Como você se sente em relação às tarefas que você executa diariamente?	Satisfeito (60%)	Insatisfeito (30%)	Indiferente (10%)
Como você se sente em relação ao reconhecimento de funcionários que apresentam um bom desempenho?	Satisfeito (30%)	Insatisfeito (60%)	Indiferente (10%)
Como você se sente em relação à política de remuneração, benefícios e promoções da empresa?	Satisfeito (30%)	Insatisfeito (58%)	Indiferente (12%)
Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho?	Satisfeito (70%)	Insatisfeito (20%)	Indiferente (10%)

Como você se sente em relação à transparência no que se refere à tomada de decisões de seus superiores?	Satisfeito (20%)	Insatisfeito (65%)	Indiferente (15%)
Como você se sente em relação à sua autonomia na sugestão de novas ideias e soluções para seus superiores?	Satisfeito (40%)	Insatisfeito (55%)	Indiferente (05%)
Como você avalia a sua relação com seu líder nos últimos meses?	Satisfeito (30%)	Insatisfeito (45%)	Indiferente (25%)
Como você se sente em relação à comunicação interna da empresa?	Satisfeito (20%)	Insatisfeito (70%)	Indiferente (10%)
No geral, qual seu nível de satisfação em trabalhar na “empresa X”?	Satisfeito (30%)	Insatisfeito (50%)	Indiferente (20%)
Qual o seu nível de satisfação em relação a gestão da empresa?	Satisfeito (30%)	Insatisfeito (60%)	Indiferente (10%)

Fonte: autoria própria, 2021.

Os resultados afirmaram que 50% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho que realizam na empresa, 40% estão satisfeitas e 10% são indiferentes ao tema.

Cerca de 60% dos funcionários escolheram uma forma insatisfatória de responder à pergunta que lhes foi feita sobre o reconhecimento de funcionários que se destacam.

Quando questionados se os benefícios que a empresa lhes paga eram bons, 58% dos colaboradores optaram pelo gap de insatisfação, 30% estão satisfeitos e 12% são indiferentes.

Quando o assunto foi um colega, 70% das pessoas disseram estar satisfeitas com a amizade dentro da organização, 20% ficaram insatisfeitas e 10% ficaram indiferentes.

Em relação à transparência das tarefas e ações que o chefe deve entregar à empresa, 65% dos colaboradores estão insatisfeitos, 20% satisfeitos e 15% indiferentes.

Referindo-se aos líderes ouvirem as opiniões dos funcionários e sua liberdade de expressão, 55% disseram que estavam insatisfeitos, 40% que estavam satisfeitos e 5% opinaram que não importava; 45% dos colaboradores estão insatisfeitos, 30% satisfeitos e 25% indiferentes.

A comunicação interna da empresa deixa 70% dos colaboradores insatisfeitos, 20% satisfeitos e 10% ficam indiferentes.

30% das pessoas estão satisfeitas com o trabalho na empresa, 50% sentem-se indiferentes à empresa e 20% delas estão insatisfeitas com a empresa.

Na empresa estão muito satisfeitos, o que atrapalha a gestão é que 60% deles estão totalmente insatisfeitos.

O clima organizacional fala muito de uma empresa, não somente da parte interna, como também da parte externa, pois sem gestão e um bom clima torna-se impossível conviver dentro da empresa e, se por dentro ela não flui, os produtos que forem para o mundo externo também não serão bons.

No exemplo da pesquisa realizada sobre a empresa X, ela tem tudo para decolar, porém está repleta de erros dentro da gestão e do clima organizacional. A empresa é dirigida por funcionários mais novos do sexo masculino e querem ver resultados significativos, por ser uma empresa nova, notam-se coisas que tem que ser mudadas tanto na gestão como no próprio serviço, pois grande parte dos funcionários disseram estar bem com as tarefas diárias da função que executam e vivem em harmonia com os colegas de trabalho.

Porém, quando se trata de gestão, as coisas ficam um pouco mais sérias, pois, a grande maioria dos funcionários mostra através da pesquisa que a falta de reconhecimento, os benefícios e a remuneração poderiam ser melhores e que há falta de comunicação e entendimento por parte dos líderes em relação aos funcionários, muitos reclamaram e disseram que eles até podem ser ouvidos sobre o problema, mas nunca são apoiados por a eles, ou seja, os superiores não resolvem quase nada quando eles precisam de alguma coisa. Ao final da pesquisa relataram que a comunicação interna se tornou insatisfatória.

Considerações Finais

Conclui-se então, que quando se fala de Gestão de Pessoas, inclui um processo, envolvendo as pessoas e as funções, que priorizam e ajudam na produtividade da empresa ou instituição.

Fazer planejamento estratégico leva a organização a criar métodos e ter disciplina a ser seguidos, como fosse um cronograma, junto com a nova gestão do RH e cada setor de trabalho da empresa, alinhar seus objetivos dentro da cultura organizacional, para assim criar um plano estratégico, e dar treinamento e conhecimento ao funcionário do setor, para ele aumentar e melhorar seu empenho e desenvolvimento, gerando nele uma maior confiança e dedicação no trabalho a ser realizado.

A pessoa que está com o papel de gestão de pessoas, precisa ser equilibrada, disciplinada e saber que lidar á com pessoas e a rotina do seu trabalho, ciente que cada tem o seu comportamento, pois o papel do gestor está exatamente em criar métodos para desenvolver pessoas, capacitando-as e fazendo com que o colaborador entenda, e traga sua equipe para si, com o mesmo objetivo de chegar ao planejamento estratégico da organização.

A gestão de pessoas para ter um bom clima organizacional, precisa fazer um levantamento de dados, o gestor precisa buscar o autoconhecimento para assim estar preparado para lidar com qualquer situação.

A gestão de pessoas tem o papel de criar planejamento estratégico, para melhoria do ambiente da empresa e da qualidade do atendimento ao cliente, sempre levando em consideração seus funcionários, clientes e fornecedores, que dão suporte aos aplicativos e ferramentas para que o sistema funcione e ajude na rotina do trabalho, pois cada um tem um papel fundamental nessa fase.

A gestão e o clima requerem um trabalho em conjunto, onde um se apoia no outro para evoluírem lado a lado. Um bom líder saberá reconhecer seus erros e abrir portas para acertar e ao bom funcionário caberá se sentir satisfeito ou não dentro da empresa, priorizando seu lugar de trabalhador.

A gestão de pessoas e o clima organizacional requerem um trabalho em conjunto, onde um se apoia no outro para evoluírem lado a lado. Um bom líder saberá reconhecer seus erros e abrir portas para acertar e um bom funcionário saberá se sentir satisfeito ou não dentro da empresa.

Referências

BENADI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** Psicol. Am. Lat. n. 7, México ago. 2006. versão On-line ISSN 1870-350X Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011. Acesso em: 27 out. 2021.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 43 p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 57 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 457 p.

CODA, R. **Como está o Clima?** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** 1. ed. São Paulo: Altas, 2002. 216 p.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Altas, 2008. 153 p.

KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1984.

KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima organizacional.** Instituto MVC. 2003. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm> Acessado em: 08 nov. 2021.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria.** Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 29 dezembro de 2003, 182 p. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói, 2003.

OLIVEIRA, M. A. **A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 1995. 312 p.

SILVA, N. T. **Clima organizacional:** uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003, 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis. 2003.

APÊNDICES

Apêndice 1

FORMULÁRIO DE PESQUISA DA FACULDADE FATECE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Qual seu gênero? () Feminino () Masculino () Outros

Qual a sua idade? _____

Qual o seu cargo dentro da empresa? _____

Quanto tempo faz que você trabalha na empresa? _____

PERGUNTAS 	SATISFEITO 	INSATISFEITO 	INDIFERENTE 
Como você se sente em relação às tarefas que você executa diariamente?			
Como você se sente em relação ao reconhecimento de funcionários que apresentam um bom desempenho?			
Como você se sente em relação à política de remuneração, benefícios e promoções da empresa?			
Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho?			

Como você se sente em relação à transparência no que se refere à tomada de decisões de seus superiores?			
Como você se sente em relação à sua autonomia na sugestão de novas ideias e soluções para seus superiores?			
Como você avalia a sua relação com seu líder nos últimos meses?			
Como você se sente em relação à comunicação interna da empresa?			
No geral, qual seu nível de satisfação em trabalhar na “empresa X”?			
Qual o seu nível de satisfação em relação a gestão da empresa?			

Apêndice 2

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) Gestão de Pessoas e seu Papel para a Positividade do Clima Organizacional como Ferramenta Estratégica desenvolvida(o) por Jader Leandro Hagendon e Letícia Beatriz Godoy.

Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada pelo orientador Miguel Mazza.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva

de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo a gestão de pessoas e o clima organizacional de uma empresa. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de um documento de Word enviado via WhatsApp que continha as questões referentes a pesquisa. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos pesquisadores e/ou seu orientador.

Data e assinatura do entrevistado.