

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VERANEA LUCI GODINHO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O
CLIMA ORGANIZACIONAL**

NOVA PRATA

2023

VERANEA LUCI GODINHO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Ms. Mario Coser

NOVA PRATA

2023

VERANEA LUCI GODINHO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador TCC II: Prof. Mestre Mario Coser

Orientador TCC I: Prof. Mestre Mario Coser

Aprovado em: ___/___/___

Nota final: _____

Banca Examinadora:

Prof. Mestre Mario Coser
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Mestre Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Especialista Alzeri Luis Branco
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por toda a proteção e bênçãos nestes longos seis anos de graduação. E por ter me permitido conquistar este sonho que é vivenciar as experiências de uma instituição bem-conceituada, além de conhecer pessoas incríveis que marcaram minha passagem pela universidade, agregando muito no meu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

A minha mãe Araci que me deu todo o suporte durante esta jornada, pois mesmo não possuindo instrução ou formação, do seu jeitinho ela sempre me deu forças e animo para chegar até aqui.

Agradeço também, imensamente ao meu filho Gabriel, que foi a minha maior inspiração durante todo este tempo. Desde muito pequeno dividia o tempo dele com as noites de aula, e os momentos investidos em trabalhos e atividades do curso. Com toda certeza a chegada dele em minha vida fez com que eu tivesse ainda mais determinação e garra para buscar a conclusão do curso e poder um dia servir de exemplo para ele.

Quero deixar o meu agradecimento e admiração aos professores que tive o prazer de conhecer e trocar experiências que agregaram muito valor à minha vida.

Um agradecimento especial ao meu orientador Mario Coser, por todo o suporte e ajuda durante a elaboração do trabalho de conclusão de curso. Com toda certeza o auxílio e momentos dedicados fizeram toda a diferença para o objetivo da pesquisa fosse alcançado, obrigada Mario por ter me guiado durante todo esse caminho.

Por fim, um agradecimento a todos que de uma forma ou de outra fizeram parte desta história, vocês são muito especiais.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal entender e identificar como a gestão de pessoas dentro das organizações impacta no clima organizacional. Buscando estreitar os laços da gestão de pessoas com os gestores e líderes de equipes, pois são aqueles que estão mais próximo das pessoas. Visando uma maior conexão entre o que a empresa deseja transmitir com o que está chegando para seus colaboradores, sejam comunicados simples, metas e objetivos a serem cumpridos, ou a construção de uma cultura bem estruturada e um clima organizacional favorável para todos, para que assim no final do dia todos ganhem. Havendo ganhos consideráveis para empresa com entrega de resultados mais sólidos e duradouros, e para que os seus colaboradores se sintam mais engajados e encontrem-se em seu ambiente de trabalho. Podendo também entender melhor qual o perfil da gestão as pessoas mais se adaptam, como e o que buscam para sua vida profissional e como a gestão pode contribuir, fazendo uma ponte entre os desejos e necessidades de cada um e as expectativas da empresa. Além de conhecer diversas ferramentas de desenvolvimento e o impacto destas em no cotidiano. Referente à metodologia, seu delineamento, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo e que possui como estratégia a enquete ou *survey*.

Palavras-chave: clima organizacional, gestão de pessoas, liderança, motivação.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Indicadores de clima organizacional | 17 |
| Figura 2 – No clima organizacional | 19 |
| Figura 3 - Fundadores, líderes e novos colaboradores influenciam e são influenciados, formando a Cultura Organizacional..... | 20 |
| Figura 4 – <i>Iceberg</i> da cultura organizacional..... | 22 |
| Figura 5 – Papéis do líder no modelo de caminhos-objetivos | 26 |
| Figura 6 – Estilos da liderança inovadora | 28 |
| Figura 7 – Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações..... | 32 |
| Figura 8 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow | 37 |
| Figura 9 – Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados | 39 |
| Figura 10 - – Como funcionam os dois fatores de Herzberg | 39 |
| Figura 11 – Os três fatores da motivação para produzir | 40 |
| Figura 12 – Modelo de expectativa aplicado..... | 41 |
| Figura 13 – <i>FeedMentor</i> 20 Minutos, a técnica de <i>feedback</i> ágil e simples para desenvolver pessoas..... | 48 |
| Figura 14 – Exemplo de aproximação de valores de um colaborador com os valores praticados pela organização, demonstrando grande potencial de engajamento..... | 53 |
| Figura 15 – Como melhorar a comunicação organizacional..... | 60 |
| Figura 16 - Procedimentos de coleta de dados e as ações..... | 73 |
| Figura 17 - Sexo do respondente | 87 |
| Figura 18 - Faixa etária do respondente | 88 |
| Figura 19 - Escolaridade do respondente | 89 |
| Figura 20 - Faixa salarial do respondente | 90 |
| Figura 21 - Área de atuação do respondente | 91 |
| Figura 22 - Tempo de atuação do respondente | 93 |
| Figura 23 - Importância uma boa gestão de pessoas para o clima organizacional | 94 |
| Figura 24 - Conceito da gestão de pessoas na empresa do respondente | 95 |
| Figura 25 - Influencia do gestor através do gerenciamento das atividades e do setor ... | 96 |

| | |
|--|-----|
| Figura 26 - Clima organizacional do ambiente de trabalho do respondente | 97 |
| Figura 27 - A Cultura da empresa em que você trabalha, assim como seus valores tem impacto no clima organizacional | 98 |
| Figura 28 - Aplicação de ferramentas de gestão como <i>feedbacks</i> , pesquisas de clima e avaliações de desempenho por parte da gestão de pessoas das empresas | 99 |
| Figura 29 - Preocupação da empresa com oportunidades levantadas em pesquisas de clima..... | 100 |
| Figura 30 - A contribuição das ferramentas de gestão no desenvolvimento das pessoas e do clima organizacional saudável..... | 101 |
| Figura 31 - Fatores mais relevantes para manter um colaborador satisfeito e motivado | 103 |
| Figura 32 - Buscou por recolocação no mercado de trabalho por incompatibilidade de gestão direta..... | 105 |
| Figura 33 - Absenteísmo, uma forma de sinalizar a insatisfação perante ao clima da empresa | 106 |
| Figura 34 - Grau de motivação..... | 107 |
| Figura 35 - Influencia da gestão direta (líder ou supervisor) na motivação dos colaboradores..... | 108 |
| Figura 36 - Perfis liderança que os colaboradores mais adaptam..... | 109 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Sexo do respondente | 87 |
| Tabela 2 - Faixa etária do respondente..... | 88 |
| Tabela 3 - Escolaridade do respondente..... | 89 |
| Tabela 4 - Faixa salarial do respondente | 90 |
| Tabela 5 - Área de atuação do respondente | 91 |
| Tabela 6 - Tempo de atuação do respondente..... | 93 |
| Tabela 7 - Importância uma boa gestão de pessoas para o clima organizacional | 94 |
| Tabela 8 - Conceito da gestão de pessoas na empresa do respondente | 95 |
| Tabela 9 - Influencia do gestor através do gerenciamento das atividades e do setor | 96 |
| Tabela 10 - Clima organizacional do ambiente de trabalho do respondente..... | 97 |
| Tabela 11 - Impacto no clima organizacional através da cultura e valores da empresa | 98 |
| Tabela 12 - Aplicação de ferramentas de gestão como <i>feedbacks</i> , pesquisas de clima e avaliações de desempenho por parte da gestão de pessoas das empresas | 99 |
| Tabela 13 - Preocupação da empresa com oportunidades levantadas em pesquisas de clima..... | 100 |
| Tabela 14 - A contribuição das ferramentas de gestão no desenvolvimento das pessoas e do clima organizacional saudável..... | 101 |
| Tabela 15 - Fatores mais relevantes para manter um colaborador satisfeito e motivado | 103 |
| Tabela 16 - Buscou por recolocação no mercado de trabalho por incompatibilidade de gestão direta..... | 105 |
| Tabela 17 - Absenteísmo, uma forma de sinalizar a insatisfação perante ao clima da empresa | 106 |
| Tabela 18 - Grau de motivação | 107 |
| Tabela 19 - Influencia da gestão direta (líder ou supervisor) na motivação dos colaboradores..... | 108 |
| Tabela 20 - Perfis liderança que os colaboradores mais adaptam..... | 109 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | TEMA..... | 12 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA DO TEMA | 13 |
| 1.3 | DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 13 |
| 1.4 | OBJETIVO DA PESQUISA..... | 14 |
| 1.4.1 | Objetivo geral | 14 |
| 1.4.2 | Objetivos específicos | 15 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 | CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 16 |
| 2.2 | CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 20 |
| 2.3 | GESTÃO DE PESSOAS..... | 22 |
| 2.3.1 | Liderança | 24 |
| 2.3.2 | Estilos de liderança | 25 |
| 2.3.3 | Capital humano | 30 |
| 2.3.4 | Desenvolvimento de equipes | 33 |
| 2.4 | MOTIVAÇÃO | 35 |
| 2.4.1 | A teoria das necessidades de Maslow | 36 |
| 2.4.2 | Teoria dos dois fatores de Herzberg | 37 |
| 2.4.3 | O modelo contingencial de motivação de Vroom | 40 |
| 2.5 | FERRAMENTAS DE GESTÃO..... | 41 |
| 2.5.1 | Treinamento | 42 |
| 2.5.2 | Feedback | 44 |
| 2.5.3 | Avaliação de desempenho | 49 |
| 2.5.4 | Pesquisa de clima | 51 |
| 2.5.6 | Recrutamento e seleção | 53 |
| 2.5.7 | Comunicação | 55 |
| 2.6 | SEGURANÇA NO TRABALHO | 61 |
| 2.7 | REMUNERAÇÃO | 62 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.8 | ABSENTEÍSMO..... | 64 |
| 2.9 | ROTATIVIDADE | 65 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 67 |
| 3.1 | NATUREZA QUANTITATIVA | 67 |
| 3.2 | NÍVEL DESCRITIVO | 68 |
| 3.3 | ESTRATÉGIA <i>SURVEY</i> | 69 |
| 4 | DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA | 70 |
| 4.1 | UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA | 70 |
| 4.1.1 | Universo | 70 |
| 4.1.2 | Amostra | 71 |
| 4.2 | AMOSTRAGEM..... | 71 |
| 4.2.1 | Amostragem probabilística aleatória simples | 72 |
| 4.3 | PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 72 |
| 4.3.1 | Técnica de pesquisa..... | 73 |
| 4.3.1.1 | Questionário | 74 |
| 5 | APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 76 |
| 5.1 | QUESTIONÁRIO..... | 76 |
| 5.2 | PRÉ-TESTE | 83 |
| 5.3 | QUESTIONÁRIO APÓS A REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE..... | 84 |
| 6 | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 85 |
| 6.1 | DADOS PRIMÁRIOS..... | 85 |
| 6.2 | DADOS SECUNDÁRIOS..... | 85 |
| 6.3 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA..... | 85 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 117 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 119 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso remete ao estudo do impacto da gestão de pessoas no clima organizacional das organizações.

As pessoas passaram a ser percebidas como parceiras das organizações, pois são fornecedoras de conhecimentos, compartilham suas habilidades e capacidades, contribuindo com o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio. Atrair e reter talentos e o capital intelectual que vem com elas tornaram-se prioridades e diferenciais para muitas empresas. Pensando nisso, proporcionar um bom ambiente de trabalho passa a ser de extrema importância, sendo considerado tanto os aspectos físicos ou psicológicos. Assim sendo, temas como motivação, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, atração e retenção de talentos tornam-se prioridades para empresas e os gestores das pessoas, que compõem o quadro de funcionários precisa conhecer estes conceitos, implantar e administrar práticas a eles relacionadas, contribuindo para a manutenção e constância de cada um deles (FERREIRA, 2013).

Sem dúvidas, as organizações e suas particularidades constituem a mais maravilhosa invenção humana de todos os tempos, pois são capazes de produzirem efeitos incríveis e duradouros nas pessoas, além de oferecer-lhes um múltiplo e complexo cenário de realização pessoal, entretenimento, realizações e alegria. É uma vasta oportunidade desenvolvimento, de aprender a comunicar-se melhor, além de poder com a bonificação dos serviços prestados, educar-se, alimentar-se, adquirir e conquistar sonhos pessoais, cuidar da saúde e uma infinidade de outros propósitos cotidianos (CHIAVENATO, 2021).

Ainda pela visão de Chiavenato (2021) as organizações não funcionam sem pessoas, e as pessoas não sem as organizações. Afinal, vive-se em uma sociedade de organizações. Organizações e pessoas convivem em um contexto que é, a cada dia mais dinâmico, diferente, incrivelmente mutável e exponencial. Existem organizações e organizações, assim como existem pessoas e pessoas. Cada organização tem suas características próprias, enquanto a variabilidade humana é infinita e prodigiosa.

Em toda e qualquer organização, durante todo o tempo, indiferente da atividade ou função lida-se com pessoas, pois sem elas, nenhum empreendimento pode existir e prosperar. Os resultados obtidos, sejam de sucessos ou fracassos são decorrentes de

suas ações, sendo este um desafio permanente na rotina dos gestores, pois é através deles que as organizações transmitem seus objetivos, metas e mantém a comunicação com seus colaboradores (RIBEIRO, 2018).

Compreendendo importância e os resultados obtidos através do impacto da gestão de pessoas para um clima organizacional favorável, o presente estudo está organizado em capítulos distintos, sendo eles:

O primeiro capítulo aborda o tema e justificativa do tema escolhido, o problema de estudo, seguido pelos objetivos gerais e específicos, onde permite entender onde pretende-se chegar com determinada pesquisa. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, onde aborda-se os seguintes assuntos: referencial teórico, clima organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas, motivação, ferramentas de gestão, segurança no trabalho, remuneração, absenteísmo e rotatividade. O terceiro capítulo remete a metodologia, em que no seu delineamento trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo e que tem como estratégia a enquete ou *survey*.

No capítulo quatro é apresentada descrição dos participantes da pesquisa, sendo detalhado nos subcapítulos o universo, a amostra, e o procedimento de coleta de dados da pesquisa. Apresenta-se no capítulo cinco, a aplicação do instrumento de coleta de dados que é utilizado na realização da pesquisa. O capítulo seis aborda a análise dos resultados da pesquisa, detalhando os dados primários, secundários, bem como os resultados da pesquisa e a interpretação dos dados coletados.

1.1 TEMA

Conforme Gil (2022), qualquer pesquisa bibliográfica inicia-se com a escolha do tema. Porém, a escolha deve ser de fato algo que possibilite a realização de uma pesquisa que seja de interesse do estudante, onde o mesmo tenha conhecimento na área de estudo facilitando o desenvolvimento do tema.

Segundo Marconi e Lakatos (2019), tema é o assunto que se deseja estudar em determinada pesquisa. Sendo ele o centro da pesquisa que será o norteador durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Para Pereira (2016), o tema de uma pesquisa deve possuir relevância científica e social. Além de possuir também áreas novas passíveis de serem exploradas, o mesmo deve ser factível de ser realizado pelo pesquisador, tendo como propósito beneficiar não apenas a pessoa envolvida, mas também a sociedade, a ciência e a academia.

Sendo assim, o tema deste trabalho remete em conhecer a importância da gestão de pessoas, para o clima organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

De acordo com Ferreira (2013), através do entendimento das empresas da importância das lideranças como parceiras na gestão de pessoas, investimentos em programas de capacitação e desenvolvimento para esse público estão em alta nas organizações. O papel do líder na atração e retenção de talentos merece atenção, pois a forma de gestão impacta na qualidade de vida no trabalho, na motivação dos empregados e no clima organizacional.

Ainda conforme Ferreira (2013), entende-se que o clima organizacional ajuda a aumentar a performance das organizações, pois contribui para a criação de um ambiente mais satisfatório, atendendo as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, enquanto atinge os objetivos da organização.

Tratando-se da área de atuação da autora da pesquisa, tal tema foi escolhido com objetivo principal de maximizar os conhecimentos, permitindo que haja uma visão ampla de como as pessoas entendem o papel da gestão e quais são os principais pontos relacionados a atuação dos gestores, que impacta diretamente no clima organizacional das empresas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Nascimento (2016), toda elaboração de projeto consiste na formulação do questionamento que deve ter como resposta a solução do problema que deu origem aos estudos.

Conforme Sordi (2017), os projetos de pesquisa são únicos e dependem sobretudo do problema de pesquisa percebido pelo pesquisador. Dessa forma, todo

projeto de pesquisa traz um nível de inovação e de desafio para sua formulação e estruturação, independentemente de quão experiente seja o pesquisador que o formula.

Com isso, define-se como problema de pesquisa, qual é a percepção das pessoas como colaboradores de diferentes instituições, no que se refere à importância da gestão de pessoas para o clima organizacional?

1.4 OBJETIVO DA PESQUISA

Conforme Nascimento (2016), objetivo consiste no alvo que se pretende ou deseja atingir, com o intuito de resolver o problema ou eliminar uma dificuldade. Acrescentando que o objetivo vem a ser uma ação proposta que responde a questão que representa o problema identificado.

Para Filho e Filho (2015), o objetivo pode ser desmembrado em dois tipos, geral e específicos. O geral trata do lugar, estágio a ser alcançado com a pesquisa, tratando-se do propósito principal ao se desenvolver uma pesquisa. Nos específicos, mostrar-se o que se quer alcançar em cada propósito da pesquisa, para que, ao final, juntos cheguem ao objetivo geral.

Apresenta-se na sequência o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.4.1 **Objetivo geral**

Gil (2022), considera que o objetivo geral é o ponto de partida, indica uma direção a seguir, mas, na grande maioria dos casos, não possibilita que se parta diretamente para a investigação. Logo, precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados, para que a partir daí se possa chegar no objetivo.

Diagnosticando principais pontos que influenciam no clima organizacional das empresas, podendo entender quais as características e ações diárias por parte dos gestores das equipes que podem contribuir para um clima organizacional favorável.

Sendo assim, define-se como objetivo geral, identificar a percepção das pessoas como colaboradores de diferentes organizações, no que se refere à importância da gestão de pessoas para o clima organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

De acordo com Gil (2022), os objetivos específicos buscam descrever, com a maior clareza e precisão, o que será obtido num levantamento. Estes referem-se a características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo ou estudo.

Segundo Pereira (2016) os objetivos específicos possuem um caráter mais específico, como o nome já diz e concreto em sua estrutura. O mesmo tem a função intermediária e instrumental, permitindo que de um lado, atinja-se o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo em situações particulares. Os objetivos específicos, num sentido mais amplo, podem ser entendidos como os capítulos mais relevantes que norteiam a pesquisa.

Com isso, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Analisar a gestão de pessoas no ambiente de trabalho das organizações através da visão dos liderados, entendendo qual perfil é o mais adequado para que se construa um bom ambiente de trabalho;
- b) Analisar o perfil de liderança que para os colaboradores mais inspira e influencia em ser um funcionário de ótimas entregas;
- c) Entender quais os aspectos e programas internos das organizações que mais impactam no desenvolvimento de seus funcionários e conseqüentemente no clima organizacional;
- d) Apresentar as práticas relacionadas a gestão de pessoas e ao clima organizacional, com foco em motivação dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do trabalho são abordados os conceitos e ideias mais relevantes de autores para um melhor entendimento referente ao assunto central da pesquisa.

Conforme Dutra (2016), historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as organizações vêm sofrendo grandes pressões do contexto externo, que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas.

Sendo estas, as principais mudanças nas empresas:

a) Formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente de trabalho, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação e evolução;

b) Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio;

c) Velocidade para entrar e sair de mercados, para revitalizar seus produtos e linhas de produtos/serviços, contando com colaboradores atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação;

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Ferreira (2013) é evidente a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é entendida ou experimentada por seus colaboradores e isso influencia o seu comportamento. Se estas pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma determinada organização, seu clima deve ser estudado. Pois é através do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. Conhecer o clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que

atenda às necessidades dos integrantes de seu quadro de funcionários, ao mesmo tempo que facilita o atingimento dos objetivos organizacionais.

Ainda conforme Ferreira (2013), existem indicadores importantes para a mensuração dos indicadores de clima organizacional, sendo eles:

- a) Rotatividade de pessoal/*Turnover*: o entra e sai de funcionários (admissões e desligamentos por parte da empresa ou pedidos de desligamento);
- b) Absenteísmo, ou seja, as faltas e atrasos ao trabalho;
- c) Depredação do patrimônio da empresa e atitudes de revolta;
- d) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: são fortes indicadores, pois o relacionamento entre as pessoas e departamentos é o que define um clima tenso ou agradável. Desperdícios de material: uma reação à insatisfação das condições de trabalho é danificar materiais, utilizando de forma excessiva ou incorreta. É uma forma de revolta dos trabalhadores.

Sendo eles apresentados na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Indicadores de clima organizacional

| | |
|--|---|
| Rotatividade de pessoal/<i>Turnover</i> | Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa. |
| Absenteísmo (faltas) | Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa. |
| Programas de sugestões | Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento. |
| Avaliação de desempenho | Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim. |
| Conflitos interpessoais e interdepartamentais | Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção. |
| Desperdícios de material | Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações. |

Fonte: Ferreira (2013, p. 57)

Segundo Lacombe (2012), pode-se resumir clima organizacional como reflexo da qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas que trabalham na empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa, mas depende principalmente da forma como as organizações tratam o seu pessoal. Quando uma pessoa é admitida em uma empresa, a mesma deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver: precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa, passando a vivenciá-los diariamente.

Lacombe ainda complementa que:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização e outras variáveis intervenientes definidas por Likert, que caracterizam o comportamento organizacional. O clima organizacional é causa e consequência do comportamento dos participantes da organização. (LACOMBE, 2012, p. 214)

Segundo Dutra *et al* (2017), o comprometimento com os objetivos organizacionais por parte dos colaboradores vem se tornando cada vez mais importante para a competitividade e sobrevivência das organizações. Nesse sentido, torna-se cada vez mais importante manter um bom clima organizacional, podendo muitas vezes ser visto como uma ferramenta de ajustes contínuos na relação do indivíduo com a organização.

Para Chiavenato (2020), o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre as pessoas, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional é prejudicado e tende a baixar.

Assim, o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente. Pode variar, conforme Figura 2, a seguir.

Figura 2 – No clima organizacional



Fonte: Chiavenato (2020, p. 76)

Continuando com o conceito de clima organizacional para Chiavenato (2020), o mesmo traduz a influência do ambiente interno sobre a motivação dos colaboradores. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia diretamente seu comportamento no cotidiano.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Madruga (2021), a Cultura Organizacional é o jeito de ser e de agir de uma empresa. A qual pode ser modelado por estímulos decorridos das suas lideranças, comportamentos refletidos por ela e estratégias de Gestão de Pessoas bem estruturadas e conduzidas. Sendo o somatório dos valores compartilhados pelos colaboradores durante sua jornada de experiência na empresa, dando origem ao tão comumente chamado DNA corporativo.

Sendo que os fundadores são os primeiros a influenciar os demais integrantes, seguindo de suas lideranças e sucessivamente dentro do contexto corporativo, conforme Figura 3, que segue.

Figura 3 - Fundadores, líderes e novos colaboradores influenciam e são influenciados, formando a Cultura Organizacional.



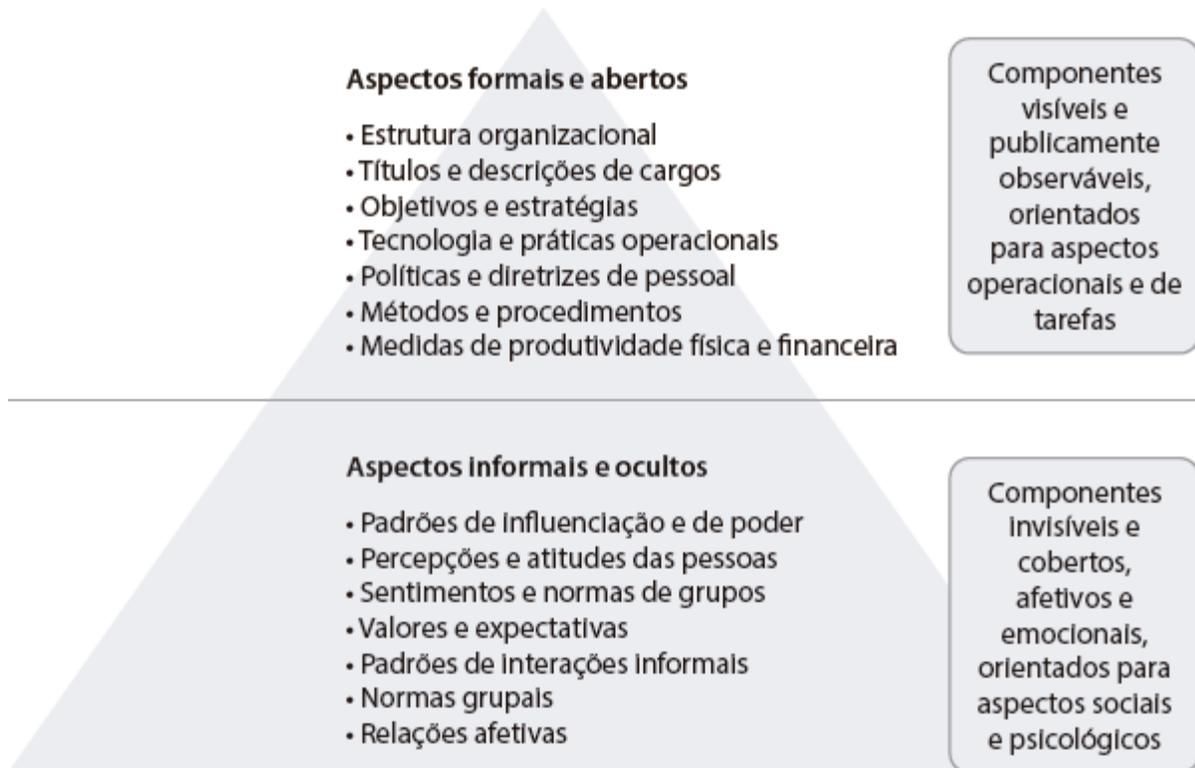
Fonte: Madruga (2021, p. 115)

Para Chiavenato (2020) a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização. Sendo a cultura organizacional uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais.

Chiavenato (2020) diz que:

Cultura é um termo genérico utilizado para significar várias acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e sensibilidade humana. Cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Nesse sentido, todas as pessoas fazem parte de algum sistema cultural. E todas elas tendem a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de suas próprias culturas. Daí o relativismo: as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural mais amplo (CHIAVENATO, 2020, p. 151).

Ainda de acordo com Chiavenato (2020) cultura organizacional não é algo palpável, ou seja, que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e consequências. Nesse sentido, ela lembra um iceberg. Sendo na parte superior, o que está acima do nível da água, os aspectos visíveis e superficiais que podem ser observados nas organizações e que são decorrências físicas e concretas da sua cultura, como o tipo de edifício, cores utilizadas, espaços físicos, entre outros. Enquanto na parte submersa, estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é bem mais difícil. Nessa parte oculta, estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. Sendo representados na Figura 4, conforme segue.

Figura 4 – *Iceberg* da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2020, p.153)

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Arellano (2017), desde o final do século XX, o mundo vem passando por uma grande transformação decorrente do desenvolvimento tecnológico, em especial da tecnologia da informação, que levou a uma profunda mudança na economia, na sociedade e, conseqüentemente, no ambiente organizacional. Com isso, foi necessário rever dos modelos de gestão e pressupostos adotados até então. E através disso, que as pessoas passaram a ser vistas como um importante diferencial competitivo, um dos fatores fundamentais para atingimento das metas e estratégias da organização.

Ainda conforme Arellano (2017), o início da área de gestão de pessoas se confunde com o surgimento das grandes corporações no século XIX, que a partir do impacto da revolução industrial, houve a necessidade de constituir o departamento pessoal para administrar os operários nas linhas de produção. Onde neste momento, as

suas principais atribuições estavam relacionadas ao desenvolvimento de instrumentos para controle da massa de trabalhadores.

Para Gil (2016), a gestão de pessoas é uma atividade cujas origens podem ser identificadas num passado bastante distante. Quando pessoas começaram a empregar outras para a realização de determinadas atividades, mediante algum tipo de pagamento, iniciou-se então, a gestão de pessoas. Assim, a gestão de pessoas assumiu formas diferenciadas ao longo de toda a história, já que as relações que as pessoas estabeleceram no processo de trabalho variaram significativamente em função das revoluções tecnológicas e sociais.

De acordo com Dutra (2016), a gestão de pessoas nas empresas contemporâneas é cada vez mais complexa, seja pela complexidade da realidade vivida pela organização em termos tecnológicos, das relações organizacionais e com o ambiente no qual está inserido, quer pelo nível de exigência das pessoas sobre as organizações e destas sobre as pessoas. Havendo necessidade de compreender a gestão de pessoas, para que com isso ocorra de forma a agregar valor para a organização, para as pessoas e para os demais públicos com os quais a organização se relaciona. Para que se compreenda, em sua plenitude e com profundidade, necessitamos de um olhar que nos ajude a enxergar a realidade vivida pela organização e pelas pessoas. Essa lente é materializada através de conceitos. Sendo estes, que nos ajudam a explicar ocorrências do nosso dia a dia e a compreender aspectos que, embora possa perceber seus reflexos, não se consegue visualizar.

Para Birkinshaw e Mark (2020), os gestores têm muitas responsabilidades, pois além de preocupar-se com alocar pessoas aos postos de trabalhos e distribuir atividades, boa parte da gestão eficaz envolve motivar as pessoas a se encarregar de um trabalho e realizá-lo com eficácia. Não é tarefa fácil, uma vez que cada indivíduo segue as próprias motivações e, portanto, aquilo que funciona para um pode não funcionar para outro.

Birkinshaw e Mark (2020) comenta que:

Gestão é a arte de fazer o que deve ser feito por meio de outras pessoas. Envolve mobilizar uma série de recursos para atingir os objetivos desejados. Esta parte do livro apresenta uma seleção de modelos e perspectivas

importantes para ajudar o leitor a ser um gestor mais eficaz. (BIRKINSHAW, MARK, 2020, p.7)

2.3.1 Liderança

De acordo com Vergara (2016), nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe. Há pessoas que, mesmo ocupem cargos de chefia, não exercem liderança propriamente dita. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidas por estarem em tal posição, ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam. Em contrapartida, conhecemos pessoas que exercem uma forte influência sobre outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Ainda conforme Vergara (2016), os objetivos da empresa, assim como missão, visão, só podem ser alcançados com o auxílio da liderança, uma vez que as empresas, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito. Sendo papel da liderança, integrar, unir e estimular, incentivando as pessoas para que busquem o seu melhor, provocando a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Conforme Brillo (2020), apesar de toda a evolução em todos os aspectos, ainda convivemos com o paradigma da liderança hierárquica de cima para baixo, onde a liderança diz o que o liderando deve fazer, onde o que deveria ser uma troca de conhecimento entre líder e liderado, acaba sendo condicionada por ambos, pelo hábito da relação hierárquica de transmissão do conhecimento. Isto acaba sendo um ciclo vicioso que limita a criatividade e a inovação da liderança no sentido de querer se transformar, na troca efetivamente de conhecimento.

Brillo (2020), cita ainda que o principal papel da liderança inovadora é criar significado e abrir espaço para as empresas inovarem e se renovarem. Líderes com perfis inovadores costumam questionar os padrões organizacionais e procuram abrir novas perspectivas para os negócios. Comumente, são mestres em atrair, mobilizar, desenvolver e reconhecer os talentos das organizações. Líderes com olhos voltados para processos de inovação nas organizações costumam suspender na formação de suas equipes. Costumam fomentar a curiosidade e a criatividade dos funcionários, dando liberdade a todos para explorar novas possibilidades de processos, criando relações de confiança no seu entorno quando assumem integralmente os riscos das

novas ideias, gerando além de valor para a empresa, um ambiente em que as pessoas não têm medo de apresentar novas ideias.

De acordo com Ferreira (2013), quando compreendido pelas empresas, a importância das lideranças como grandes parceiras na gestão de pessoas, buscando cada vez mais investir em programas de capacitação específicos para seus líderes. O papel do líder em uma época em que o “capital intelectual” é escasso, é de atração e retenção de talentos e merece destaque e atenção, pois a forma de gestão impacta diretamente na motivação dos empregados, no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho

2.3.2 Estilos de liderança

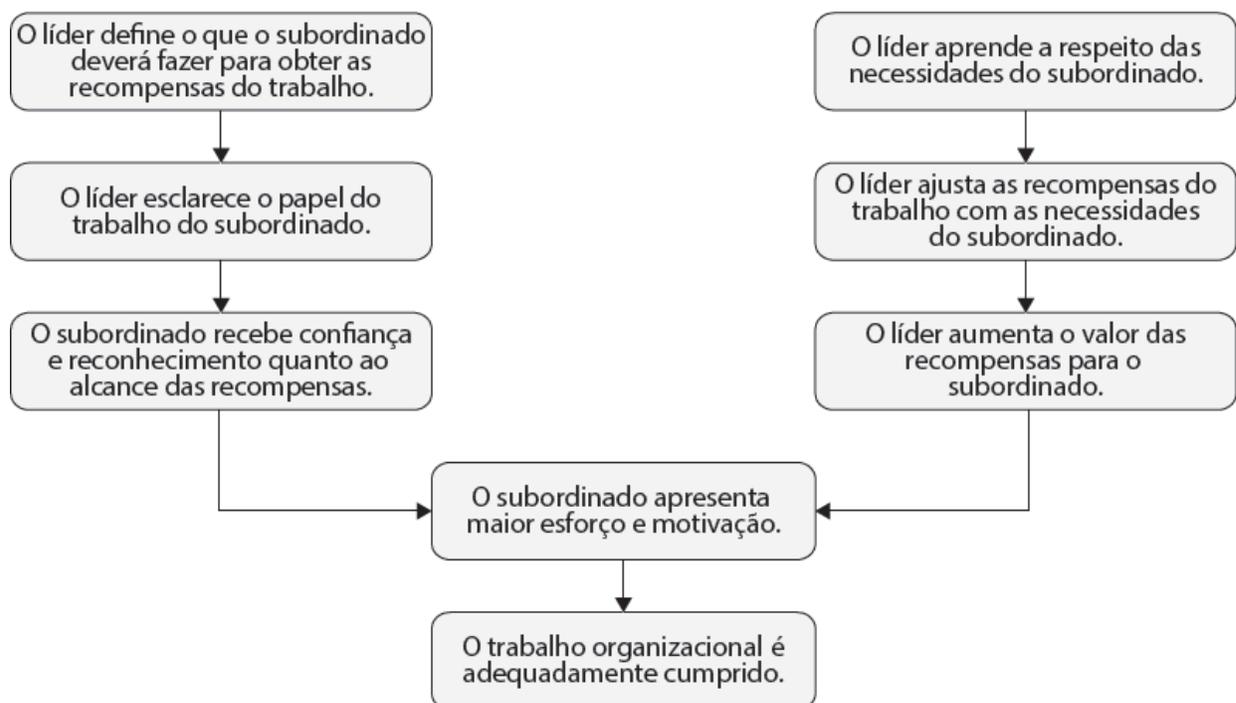
Para Marques (2015), existem estudos sobre a liderança que definiram três estilos básicos, sendo eles o autocrático, o liberal e o democrático, tendo as seguintes características:

- a) Autocrático: neste estilo de liderança, o líder toma as decisões sem consultar seus liderados, determina como o trabalho deve ser executado, ordena o que cada funcionário fará e como medirá o seu resultado e faz elogios ou críticas individualmente.
- b) Liberal: o estilo de liderança liberal, o grupo tem total liberdade para decidir, sem que seja necessária a participação do líder, a divisão do trabalho é feita pelo próprio grupo e o gestor participa apenas quando realmente são necessárias algumas informações e intervenções específicas, o próprio grupo divide as tarefas entre seus membros e não são aplicados sistemas de avaliação do grupo ou do trabalho.
- c) Democrático: o líder que tem o estilo democrático é aquele que compartilha e discute com o grupo antes de tomar uma decisão, aconselha o grupo para que a melhor forma de realização do trabalho seja utilizada, delega ao grupo a distribuição das tarefas, faz parte do grupo, elogiando ou criticando de forma assertiva e construtiva.

De acordo com Chiavenato (2021), Robert House desenvolveu a teoria do caminho-meta ou teoria voltada para os objetivos, a qual procura mostrar como o líder

influencia a percepção das metas de trabalho de seus subordinados. A teoria do caminho-meta, ou dos meios-objetivos afirma que é responsabilidade do líder aumentar a motivação dos subordinados para que sejam alcançados os objetivos individuais e organizacionais. Sendo parte do trabalho do líder mostrar ao liderado o tipo de comportamento o mesmo deve ter para leva-lo ao atingimento da meta e ao sucesso. Sendo esta atividade conhecida como esclarecimento do caminho, conforme apresentada na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Papéis do líder no modelo de caminhos-objetivos



Fonte: Chiavenato (2021, p. 268)

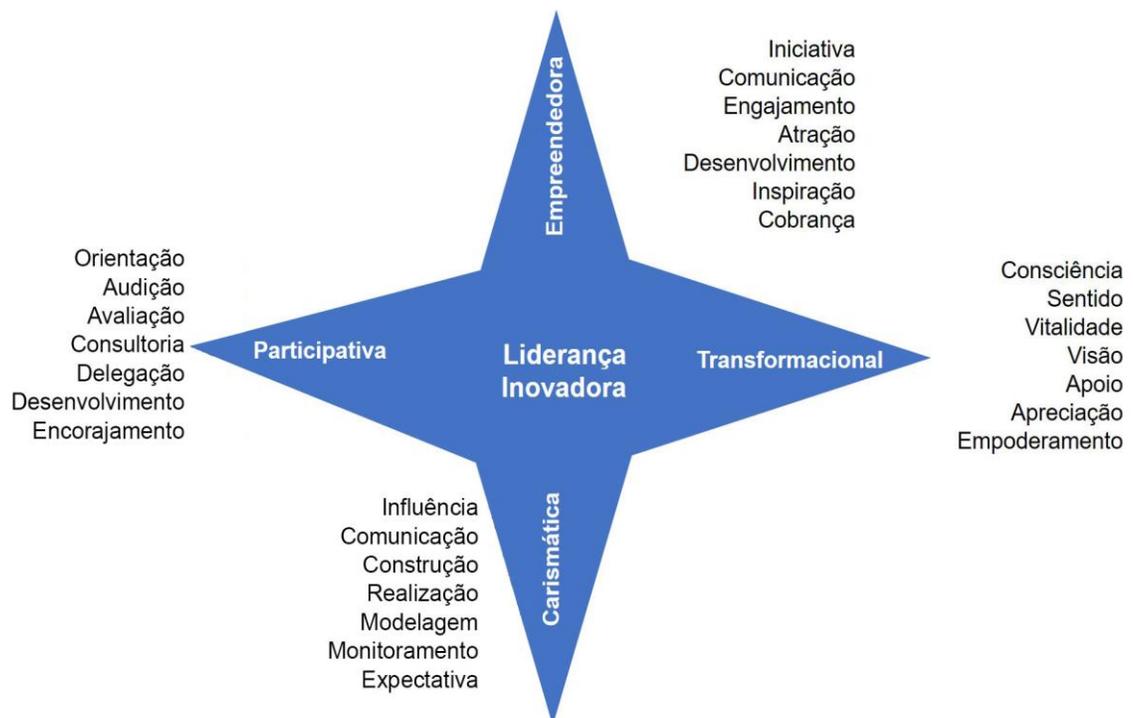
Chiavenato (2021), ainda apresenta quatro tipos de comportamento de liderança podem ser praticados pelo mesmo líder em várias situações, conforme abordagem de House e Dessler. Tais colocações confrontam as ideias de Fiedler referentes à dificuldade de mudança de estilo, sendo elas apresentadas a seguir:

- a) Liderança diretiva: ocorre quando o líder explica o que e como os subordinados devem fazer para executar suas tarefas. Assemelha-se à estruturação de tarefas, mencionada anteriormente. O comportamento do líder inclui planejamento, programação de atividades, estabelecimento de objetivos de desempenho e padrões de comportamento, além de regras e procedimentos. A liderança diretiva tem forte impacto sobre os subordinados quando a tarefa é ambígua, e é indicada para proporcionar o efeito oposto das tarefas claras.
- b) Liderança apoiadora: acontece quando o líder focaliza as necessidades dos subordinados e seu bem-estar e promove um clima de trabalho amigável. Assemelha-se à consideração. O comportamento do líder é aberto, ele cria uma atmosfera colaborativa e trata os subordinados como iguais. É indicada para aumentar a satisfação dos subordinados que trabalham em tarefas muito repetitivas ou consideradas desagradáveis, estressantes ou frustrantes. O comportamento apoiador do líder ajuda a compensar essas condições adversas.
- c) Liderança orientada para resultados: realiza-se quando o líder enfatiza a definição de objetivos claros e desafiadores. O comportamento do líder acentua a excelência no desempenho e mostra confiança na habilidade dos membros do grupo de alcançar elevados padrões de desempenho. É indicada para encorajar os subordinados a buscar padrões elevados de desempenho e ter maior confiança em suas habilidades para alcançar objetivos desafiadores. Para subordinados em trabalhos ambíguos e não repetitivos, a liderança orientada para resultados pode aumentar suas expectativas e conduzir a um esforço de desempenho desejado.
- d) Liderança participativa: ocorre quando o líder focaliza a consulta aos subordinados, pede sugestões e as leva em consideração antes de tomar decisões, valorizando as opiniões e sugestões, a participação na tomada das decisões e as reuniões com os subordinados em seus locais de trabalho. É indicada para promover satisfação em tarefas não repetitivas que levam ao envolvimento do ego dos subordinados. Em tarefas repetitivas, os subordinados de mente aberta sentem-se melhor em uma situação não autoritária com um líder participativo que os envolve em várias maneiras para reduzir a monotonia.

Para Brillo (2020), o principal papel da liderança inovadora deve ser criar significado e abrir espaço para as empresas e as pessoas inovarem e/ou se renovarem. Líderes inovadores costumam pensar fora da caixa, questionar os padrões organizacionais existentes e buscam abrir novas perspectivas para os negócios. Habitualmente, são mestres em atrair, mobilizar, desenvolver e reconhecer os talentos da empresa. Líderes que conduzem processos de inovação, costumam suspender preconceitos para procurar a diversidade na formação das equipes e apreciar os pensamentos diversos de cada membro que compõe as equipes. Costumam incentivar a criatividade dos funcionários, dando liberdade para explorar novas possibilidades de processos, e criam relações de confiança, assumindo integralmente os riscos das novas ideias.

Ainda Segundo Brillo (2020) existem quatro estilos de liderança que têm relação com a liderança inovadora. Sendo elas resumidas, a seguir, na Figura 6.

Figura 6 – Estilos da liderança inovadora



Fonte: adaptado de BRILLO; BOONSTRA, 2018, apud BRILLO 2022.

Conforme Brillo (2020) os estilos da liderança inovadora:

- a) Liderança empreendedora: uma das características da liderança empreendedora é o desejo de começar algo novo, algo em que acreditam com paixão, pois têm uma grande motivação, uma motivação poderosa e uma grande necessidade de realização. Com seus sonhos, atraem outros que compartilham esse sonho e sua visão de futuro. Essa atitude torna a liderança carismática. Líderes empreendedores procuram pessoas que se encaixam em seus sonhos e estão dispostos a participar e apoiar suas iniciativas. Normalmente, são fundadores do negócio e criam a cultura organizacional com base em seus valores e sua orientação. Costumam ser inspiradores, exigentes, ativos, estratégicos e com forte impulso para realizar transformações na empresa. São capazes de desenvolver inovações radicais que podem ameaçar as empresas concorrentes. Líderes empreendedores costumam ficar tensos quando a organização é bem-sucedida e começa a crescer. Em uma organização crescente, há necessidade de adaptação e coordenação que precisa de outro estilo de liderança, entre os descritos a seguir.
- b) Liderança transformacional: ter uma compreensão profunda dos valores fundamentais da sociedade e das necessidades sociais e emocionais das pessoas no entorno da organização, é uma marca forte da liderança transformacional, pois costuma ser consciente do seu ambiente e socialmente consciente. Líderes transformacionais são pessoas curiosas, exploratórias e têm interesses amplos. Têm uma atitude de aprendizado e conhecem seus pontos fortes e pontos fracos. São capazes de ver conexões entre as diferentes dinâmicas na organização, entender eventuais rupturas nos padrões de trabalho e analisar seus sintomas no sentido de identificar oportunidades de transformações fundamentais na empresa. Na maioria das vezes estão conscientes dos valores e padrões do sistema social existente e reconhecem quando essas regras devem ser modificadas. Costumam ser bons ouvintes e têm a capacidade de confiar nos outros e construir relações de confiança efetivas. São pessoas inspiradoras, hábeis no gerenciamento de conflitos e realizam as transformações na cultura da empresa.

- c) Liderança carismática: uma das principais habilidades da liderança carismática costuma ser a atenção especial dada em situações específicas que surgem no ambiente de negócio. Em situações de crise, este estilo de liderança costuma ter como mote a agilidade para identificar a situação e enfrentá-la. São pessoas explícitas sobre o que acreditam que seja importante, sobre o que valorizam e sobre o que definitivamente não querem. Líderes inovadores costumam compartilhar interpretações e convidar os funcionários para compartilhar sua visão de futuro. Desse modo, o estilo de liderança carismática abre espaço para o diálogo e dá sentido à visão de futuro, e por meio destas interações com os funcionários, formam a cultura de inovação junto com eles. Além disso, costumam ser bons contadores de histórias e, por meio deste recurso, inspiram os funcionários a embarcarem na jornada ao futuro desejado.
- d) Liderança participativa: a liderança participativa costuma saber bem o que é importante dentro e fora da organização. Faz parte deste estilo de liderança ter consciência do ambiente de negócio da organização, ter autoconsciência e consciência social. Também têm sensibilidade em relação ao que está acontecendo no ambiente de negócio e são hábeis em enxergar novas oportunidades. Costumam saber o que está acontecendo na organização e deixam que os funcionários se controlem por eles mesmos. Isso permite à liderança se conectar às emoções e ambições dos funcionários, direcionando a energia das pessoas para o futuro. Costumam conhecer a si próprio e conhecem bem seus motivos. São acessíveis e podem ser abordados, perguntam aos outros o que pensam, dão *feedbacks* e não têm medo de trazer à tona as emoções para serem discutidas. Conhecer os próprios pontos fortes e fracos e saber pedir ajuda aos outros para superar os pontos fracos, costuma ser um diferencial da liderança participativa.

2.3.3 Capital humano

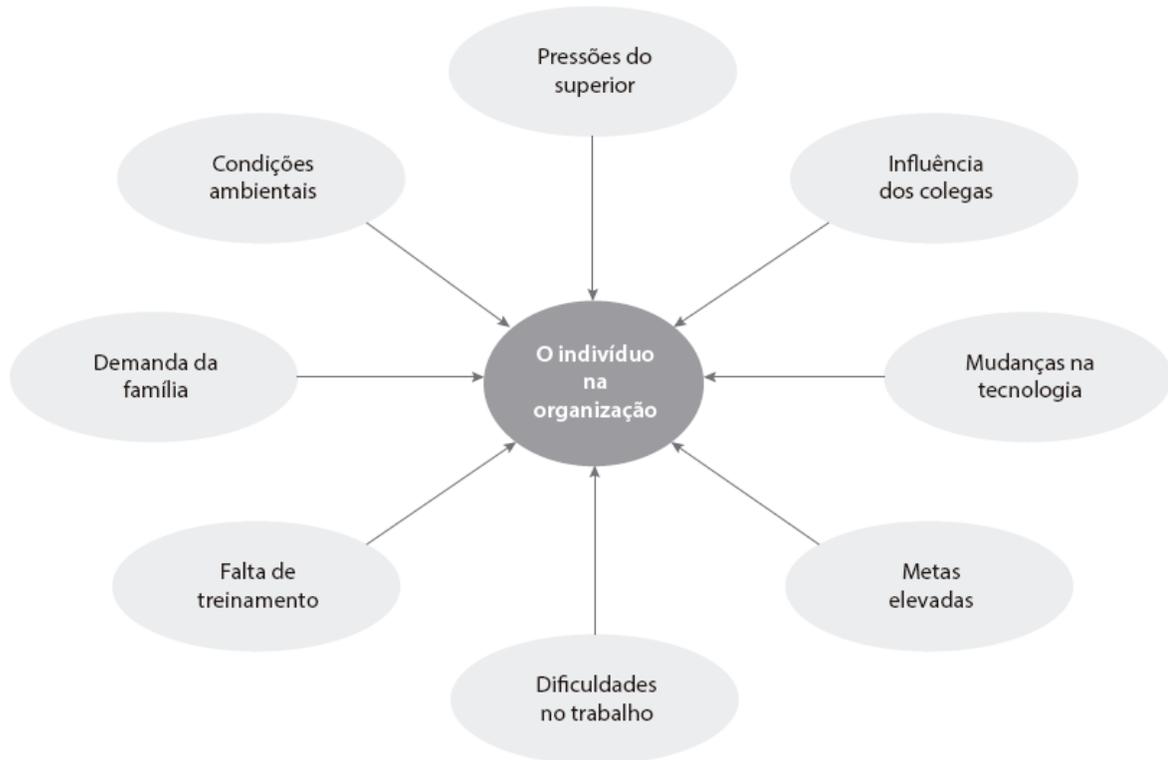
Para Chiavenato (2021), as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e

competitiva para o mercado. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. Para isso, a organização precisa utilizar com muita intensidade estes indispensáveis alavancadores:

- a) **Autoridade:** é dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas.
- b) **Informação:** é o fomentar o acesso à informação ao longo de todos os degraus da hierarquia. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos.
- c) **Recompensas:** proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem-feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes, e que os estão no caminho certo.
- d) **Competências:** ajudar as pessoas a se desenvolverem, a maximizar suas habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos nas organizações. Quando definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível.

Seguindo com Chiavenato (2021) o comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos e fatores externos, o que gera impacto direto no colaborador como pessoa e ser social, conforme mostra a Figura 7, conforme segue.

Figura 7 – Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações.



Fonte: Chiavenato (2021, p. 51)

De acordo com Lacombe (2020), o capital humano pode ser dividido em frentes com diferentes níveis de relevância, o qual é desenhado pela criticidade de reposição em caso de perda deste colaborador de alta performance, portanto, deve-se investir fortemente naqueles que são difíceis de substituir, buscando motivá-los e retê-los na empresa, isto é, capitalizar o conhecimento que eles possuem, com objetivo principal de gerar valor para a empresa e dispor de um desenvolvimento profissional para tal pessoa.

Para Madruga (2021), no que se refere ao desenvolvimento de talentos, onde no passado controlava-se apenas fatores ligados a treinamento, hoje estão cada vez mais associados com a identificação de projetos que possam desenvolver propriamente dito o capital humano, gerando diferenciais para a empresa que serão difíceis de serem imitados no curto prazo pela concorrência.

2.3.4 Desenvolvimento de equipes

De acordo com Chiavenato (2021) as equipes não nascem prontas, para chegar a um alto nível de excelência, elas precisam passar por vários estágios de desenvolvimento. E para efeito didático, cada equipe em formação passa por quatro estágios ao longo do seu desenvolvimento, sendo elas apresentadas da seguinte forma:

- I. O estágio de experimentação inicial;
- II. O estágio de experimentação e aprendizado.
- III. O estágio de consolidação.
- IV. O estágio de maturidade e flexibilização.

Chiavenato (2021) afirma ainda que estas etapas de desenvolvimento podem ser gradativamente melhoradas, ativadas e aceleradas por meio das seguintes ações:

a) Ações de desenvolvimento na primeira etapa:

- Oferecer maior suporte e apoio por meio da liderança e do coaching;
- Desenvolvendo abertura nos relacionamentos entre os membros da equipe;
- Criando exercícios para que cada membro conheça os demais;
- Estimulando o autoconhecimento de cada um;
- Impulsionando o compartilhamento de preocupações e problemas;
- Encorajar a avaliação das forças e fraquezas individuais;
- Tornar momentos agradáveis para as atividades em equipe.

b) Ações de desenvolvimento na segunda etapa:

Proporcionar maior suporte e apoio à equipe em momentos de mais necessidade;

- Encorajar maior abertura nos relacionamentos entre colegas;
- Construir pontes e conexões entre os indivíduos;
- Ser aberto à para experimentação e tentativas de mudar;
- Questionar a tomada de decisão coletiva e os métodos de solução de problemas, mostrando que há liberdade na equipe;

Estimular os membros a apresentar suas queixas.

c) Ações de desenvolvimento na terceira etapa:

Proporcionar menor suporte e apoio à equipe. Soltá-la levemente, para que a mesma possa a andar sozinha;

Desenvolver coletivamente habilidades de solução coletiva de problemas;

Incentivar tomadas de decisão coletiva;

Encorajar os membros a compartilhar forças;

Desenvolver capacidade da equipe de compensar fraquezas individuais, para que juntos alcancem os resultados;

Metas e objetivos devem sempre ser expostos com clareza;

Monitorar regularmente o desempenho coletivo e planejamento melhorias;

Atender o planejamento e celebrar sucessos.

d) Ações de desenvolvimento na quarta etapa:

Proporcionar o menor suporte e apoio à equipe. Solte-a;

Buscar novas experiências, busque liderança compartilhada;

Construir conexões com outras equipes;

É necessário sempre esclarecer valores;

Encorajar a comunicação informal, ela contribui para a agilidade do processo;

Intensifique as metas e objetivos com ênfase em resultados;

Expor o desempenho da equipe à avaliação externa;

Sempre reconhecer e festejar o bom desempenho individual e coletivo.

Para Brillo (2020), quando o enfoque é o desenvolvimento de equipes, a liderança precisa trabalhar de forma costumeira a consciência do ambiente em que atua, ter propriamente dito conhecimento das pessoas e das regras do jogo, além de ter uma visão do contexto do negócio, sendo capaz de formular e executar estratégias de inovação, atraindo e desenvolvendo pessoas e equipes para tal. Sendo empreendedor, assumindo riscos por conta própria e demonstrando sensibilidade quanto ao efeito de suas ações nos outros. Por fim, sendo transparente em sua atuação, buscando dar abertura para oportunidades de melhoria e para desenvolver relações de confiança dentro e fora da organização.

2.4 MOTIVAÇÃO

Para Gil (2016), a motivação é a força que estimula as pessoas no seu agir. Antigamente, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, familiares, professores ou chefes. Atualmente, sabe-se que a motivação tem sempre origem em uma necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Seguindo com Gil (2016), os gestores precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Os gestores não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho, fazendo com que eles gostem de realizar suas atividades.

Ainda conforme Gil (2016), a motivação para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito que ver com o próprio empregado, mas também é profundamente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, as quais são capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados e engajados.

De acordo com Vergara (2016), como as pessoas são diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se grandemente motivado por fatores econômico/financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisições. Se o seu local de trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outra pessoa pode sentir-se predominantemente motivada por sentir-se competente, de ter reconhecimento de suas ações e participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado.

Segundo Chiavenato (2020), as pessoas são diferentes no que tange à motivação, onde as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo

diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais de cada um também são diferentes, suas capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo, variado por influências de diversos aspectos. Apesar de todas essas diferenças que existem entre nós, o processo que dinamiza o comportamento é muito semelhante para todas as pessoas.

Para Marques (2015), a motivação é um processo que combina esforços para mobilizar e sustentar o comportamento, onde o objetivo principal é alcançar os resultados estabelecidos. O desempenho de cada indivíduo pode sofrer influência de três fatores: motivação, capacidade e fatores técnicos. A motivação pode abranger a vontade de querer fazer o que deve ser feito para se atingir tais resultados, a mobilização para o atendimento de nossas necessidades individuais, os desafios do cargo que ocupamos e os estímulos ou pressões que recebemos do ambiente.

Marques afirma que:

As empresas mobilizam muitos recursos para que seus funcionários sintam-se motivados e, conseqüentemente, satisfeitos no trabalho. Lembre-se de que a satisfação no trabalho trará muitos benefícios não só para o indivíduo, mas também, para a organização (MARQUES, 2015, p. 54).

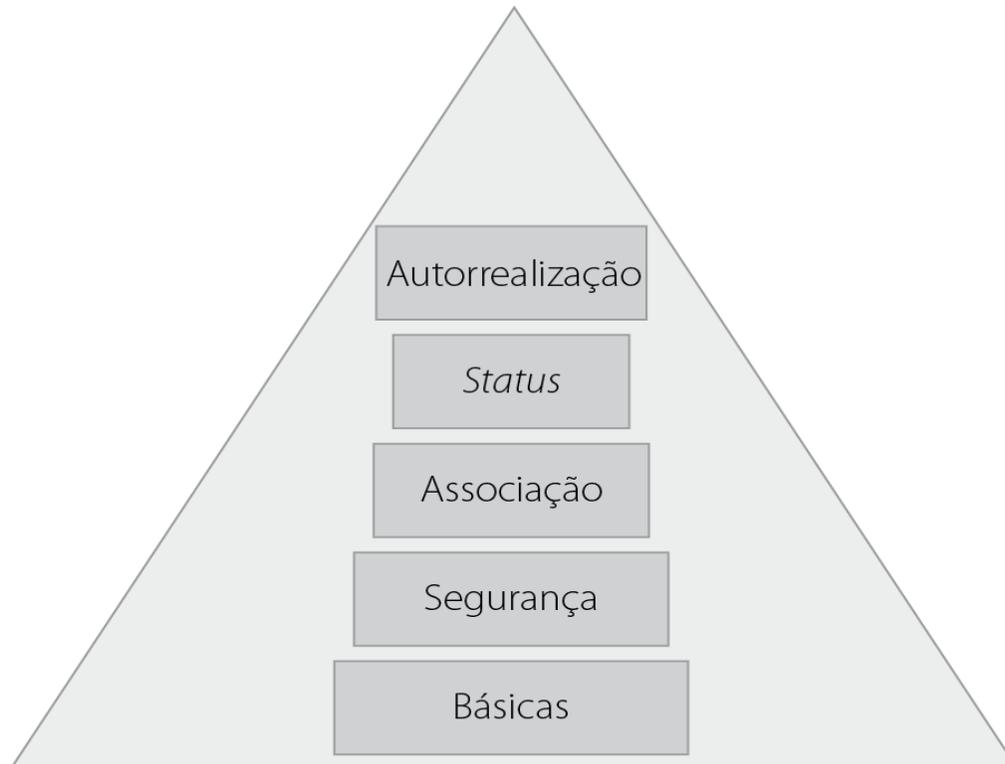
Ainda para Marques (2015), a empresa em si, não motiva seus empregados. A motivação é intrínseca ao indivíduo, ou seja, é como se ele se auto motivasse. Podendo então, a empresa criar um ambiente com políticas e práticas bem estruturadas e utilizar sistemas de trabalho que favoreçam à motivação.

2.4.1 A teoria das necessidades de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu no início na década de 1940 sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a qual permite identificar o que motiva cada indivíduo. Maslow defende que o que motiva o ser humano são as necessidades insatisfeitas e não as satisfeitas, pois através delas ele se esforça para conseguir conquistá-las. Assim, sempre que determinada necessidade é satisfeita, novas vontades surgem outras que ocupam o lugar desta (LACOMBE, 2020).

Maslow buscou definir uma hierarquia das necessidades, criando a seguinte pirâmide, conforme Figura 8.

Figura 8 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Lacombe (2020, p. 58)

Através da Figura 8, nota-se que a maioria das pessoas, procura satisfazer primeiro as necessidades básicas. Após isso, buscam satisfazer as de segurança, as de associação, de status e as de autorrealização, seguindo normalmente esta ordem.

2.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

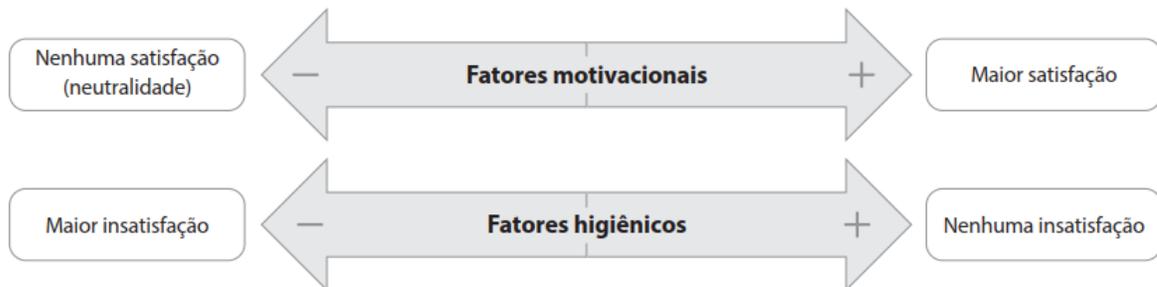
Chiavenato (2021), pontua que Herzberg usa como a base da sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra orientada), sendo para ele, a motivação dividida em dois fatores:

- a) Fatores higiênicos: são aqueles que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as características físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de

supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A palavra higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados fatores insatisfacientes, que estão inclusos por exemplo, as condições de trabalho e conforto, as políticas da organização e administração, as relações com os supervisores da área de atuação, as competências técnicas do supervisor, o próprio salário e remuneração, a segurança no cargo e as relações com colegas.

- b) Fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Por essa razão, são chamados fatores satisfacientes. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem, a delegação de responsabilidade, a liberdade de decidir como executar o trabalho, as oportunidades de promoções, o uso pleno das habilidades pessoais no dia a dia, o estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, a simplificação do cargo e a ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente). A qual pode ser entendida de forma clara na Figura 9 a seguir.

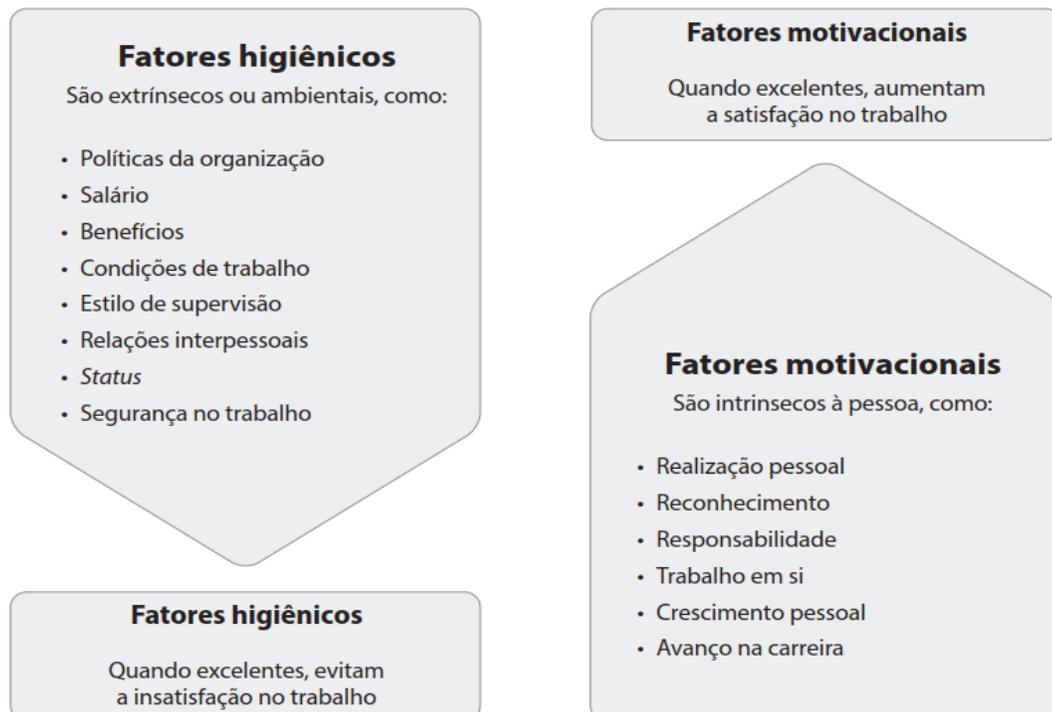
Figura 9 – Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados



Fonte Chiavenato (2021, p. 58)

Ainda conforme Chiavenato (2021), Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional, ou seja, o oposto de estar satisfeito profissionalmente não significa diretamente a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional. Conforme representa a Figura 10, a seguir.

Figura 10 - - Como funcionam os dois fatores de Herzberg



Fonte Chiavenato (2021, p. 59)

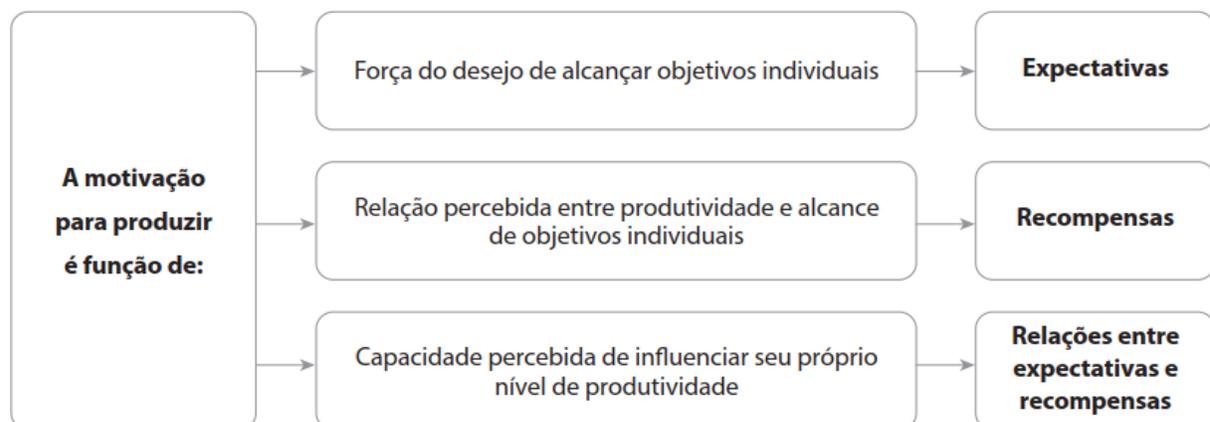
2.4.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom

De acordo com Chiavenato (2021), a teoria de motivação de Victor H. Vroom, está totalmente ligada à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- a. Objetivos pessoais do indivíduo: constituem a força do desejo de atingir determinados objetivos. Incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
- b. Relação que o indivíduo percebe entre produtividade e o alcance de seus objetivos: se uma pessoa tem como objetivo ter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
- c. Percepção de sua capacidade de influenciar seu nível de produtividade: se a pessoa acredita que o esforço despendido tem efeito sobre o resultado, tenderá a esforçar-se muito para, com isso, alcançar seu objetivo.

Podendo ser melhor interpretada na Figura 11, a seguir.

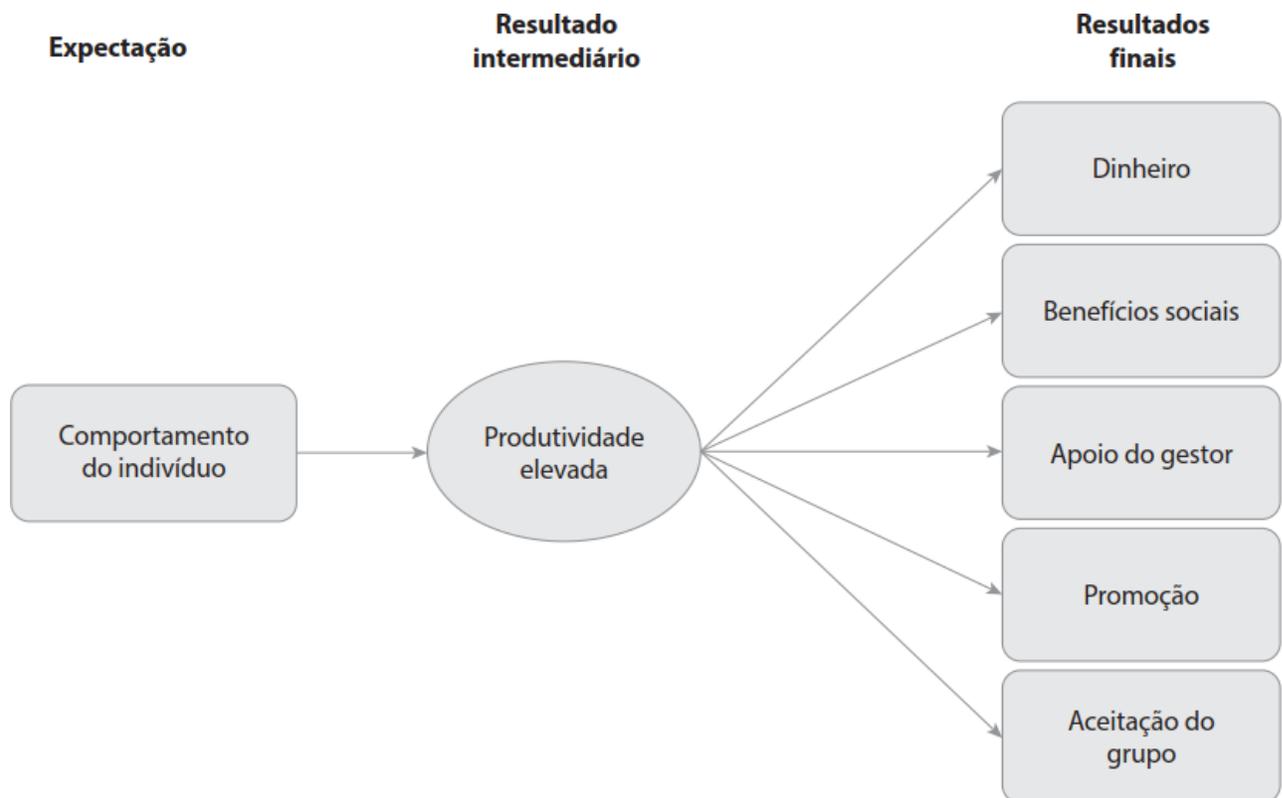
Figura 11 – Os três fatores da motivação para produzir



Fonte: Chiavenato (2021, p. 61)

Chiavenato (2021), ainda explica que Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final. De acordo com este modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário, está buscando meios para alcançar resultados finais. A Figura 12, que segue abaixo representa a expectativa de resultados finais por meio do alcance de resultados intermediários.

Figura 12 – Modelo de expectativa aplicado



Fonte: Chiavenato (2021, p. 62)

2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para Madruga (2021), empresas de pequeno ou grande porte necessitam de ferramentas de gestão, para que possam fazer a gestão das pessoas e de aprimoramento da cultura organizacional, estas são aquelas implantadas com métodos

e cadência, fornecendo bases para proporcionar inovação, desenvolvimento dos colaboradores e incremento dos negócios.

De acordo com Chiavenato (2020) desenvolver talentos, equipes e organizações não significa apenas dar-lhes informação e apoio para que aprendam novos conhecimentos e habilidades se tornem mais eficientes naquilo que fazem. E sim, proporcionar a base, a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. E as ferramentas de gestão e desenvolvimento servem para dar suporte neste processo, além de medir cada colaborador individualmente, auxilia no cotidiano e em padronizar determinadas ações e ou atividades, gerando um ambiente mais produtivo e saudável.

2.5.1 Treinamento

Segundo Ribeiro (2018), quando há uma nova contratação na empresa, sabe-se que seu ritmo de produção é menor quando comparado a um funcionário mais experiente, ganhando agilidade conforme os dias vão passando. Essa habilidade para executar novas tarefas vai aumentando até se estabilizar em um patamar superior, representando o limite do executante. Pois com isto os novos funcionários têm uma maior e mais rápida integração à empresa, vindo a gerar ganhos para ambos os lados.

De acordo com Ferreira (2013), a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. Porém, um mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que podem variar com o passar dos dias, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. Cada um de nós é diferente no que tange à motivação, as necessidades variam, havendo variações de comportamento, e as capacidades para atingir os objetivos.

Segundo Dutra *et al* (2017), as organizações têm buscado cada vez mais direcionar os investimentos no desenvolvimento humano de modo que os mesmos agreguem valor para si e para as pessoas envolvidas no processo. Aumentando consideravelmente nos últimos anos, o foco nas ações e desenvolvimento com objetivo de aprimoramento de competências.

Para Arellano (2017), alguns aspectos são relevantes para as organizações treinarem e desenvolverem seus colaboradores de forma contínua:

- a) Preparar as pessoas para processos de trabalho específicos do segmento e tipo de organização. Embora o colaborador seja contratado com base em um perfil e qualificações gerais, muitas empresas precisam sintonizar o novo funcionário com sua cultura, políticas e diretrizes, metas e planos, além dos processos de trabalho.
- b) Capacitar e atualizar os profissionais em novas tecnologias que são adotadas pelas empresas.
- c) Formar quadros operacionais, técnicos, administrativos e de liderança.
- d) Assegurar que os funcionários cumpram as normas vigentes relativas à segurança e medicina do trabalho.
- e) Capacitar com foco na preparação para cargos atuais ou futuros, advindos de incorporação de outras empresas, ou entrada em novos mercados, ou introdução de novos produtos ou serviços no mercado.
- f) Contribuir com as práticas de treinamento e desenvolvimento para preparar os funcionários com as mais recentes inovações.
- g) Atuar na integração dos colaboradores, com as práticas de treinamento e desenvolvimento, além de disseminar políticas e metas conforme a necessidade da organização.
- h) Possibilitar ao colaborador uma visão da empresa que oferece treinamento e desenvolvimento de forma contínua, como um ambiente desafiador e de possibilidades de crescimento na carreira. É um fator de retenção de bons colaboradores, contribuindo para uma rotatividade menor de pessoas.
- i) Investir em ações de treinamento e desenvolvimento pode resultar em rentabilidade maior para a organização, em relação àquelas que não investem, conforme estudos recentes.
- j) Permitir às organizações buscar de forma sistêmica, na formação dos seus colaboradores, os objetivos estratégicos que possibilitem a obtenção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

De acordo com Dutra (2016), as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas e focadas em direcionar investimentos no desenvolvimento humano, ou seja, no desenvolvimento das pessoas que compõem as equipes, de modo que agreguem valor para a empresa e para as pessoas. Nos últimos anos pode-se observar o uso mais intenso do conceito de competência e desenvolvimento, gerando diversas ações neste aspecto. O conceito de competência pode ser atribuído a diferentes atores, de um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo; podemos defini-las como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas. De outro lado temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização; podemos defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Ainda segundo Dutra (2016), ao se colocar organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências e experiências. A organização passa seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas enriquecendo-as e as preparando para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização atual ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar também novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, ou organização pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a empresa e para as pessoas desenvolvendo-se ainda mais como profissionais.

Milkovich e Boudreau (1999, p. 338), contemplam e concordam citando que o “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

2.5.2 Feedback

Segundo Vergara (2016), o *feedback* é a realimentação de um processo, com uma série de informações. O mesmo deve ser contínuo, com base no desempenho das

pessoas em relação aos objetivos empresariais. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer os ajustes de acordo com as necessidades, se assim for necessário. O *feedback* tem de ser honesto e objetivo e sempre que houver necessidade de pontuar desempenhos deficientes, deve-se buscar palavras e maneiras de o expor sem ferir a autoestima de ninguém. Os alinhamentos e a verdade podem, e devem ser ditos, porém com cautela e respeito.

De acordo com Gold (2019), o termo *feedback* é utilizado por empresas para as situações nas quais se dá um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas a respeito da realização de um trabalho ou determinadas atividades com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma conversa que retrata pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a sua evolução.

Segundo o autor, as dicas a seguir são as mais indicadas para fornecer *feedback* de uma forma mais eficaz:

- a) Jamais viole o princípio da confiança.
- b) Jamais viole o princípio do respeito.
- c) Jamais contradiga ou desrespeite o princípio da ética.
- d) Verifique qual é o tipo de *feedback* específico adequado (validação ou correção).
- e) Não confunda desabafo de emoções e sentimentos com *feedback*.
- f) Tenha muita clareza quanto às causas e o objetivo do *feedback*.
- g) Verifique qual é o momento mais apropriado para o *feedback*.
- h) Verifique qual é a forma mais adequada (para dar o *feedback*).
- i) Verifique com atenção se é melhor falar a sós ou com a participação de outras pessoas envolvidas (jamais exponha alguém a constrangimentos).
- j) Certifique-se de que sua mensagem foi clara e bem compreendida.

Segundo Missel (2017), o *feedback* é a troca de informações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. O gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento. A ferramenta consiste na comunicação verbal ou não verbal dirigida aos colaboradores, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta na equipe. O indivíduo recebe, por meio de uma conversa direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes a sua posição e cargo dentro da empresa. No desenvolvimento

da competência interpessoal, essencial para as empresas modernas, para alcançar a excelência na performance, o *feedback* é peça fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados em determinadas situações.

Para complementar sua ideia, Missel diz:

Feedback construtivo é o feedback dos campeões. Grandes atletas chegam ao sucesso por se comprometerem com um tipo de aperfeiçoamento que somente o feedback constante de alta qualidade pode oferecer. Times, relacionamentos e organizações vencedoras são formados por indivíduos vencedores. Se quisermos ser os melhores no que fazemos, o feedback é uma necessidade diária. Ele é muito usado nas relações interpessoais como uma forma de ajudar as pessoas ou um grupo a melhorar a performance e tem se apresentado como uma das ferramentas mais potentes na mudança de comportamento. (MISSEL, 2017, p. 11).

Ainda para Missel (2017), existem dois tipos de *feedback* construtivos, sendo eles:

O Positivo: este, gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador. Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes com objetivo de mantê-los nas atitudes diárias.

O Corretivo: Redirecionamento o que já existe em busca de aperfeiçoar. É também construtivo se fornecido de forma adequada e por meio de metodologia específica, com maior facilidade de se chegar onde é pretendido.

Para Birkinshaw e Marko (2020), o *feedback* de 360 graus é um excelente antídoto para as avaliações superficiais e tendenciosas, sendo algo mais dinâmico e eficiente tanto para a empresa quanto para o desenvolvimento do colaborador. A ferramenta se baseia nas percepções dos profissionais que trabalham em parceria com o funcionário a ser avaliado. Ele inclui, em geral, o *feedback* direto dos subordinados, colegas e chefes, além de uma autoavaliação. O *feedback* de 360 graus é uma ferramenta de gestão que dá aos profissionais de uma oportunidade de receber *feedback* de várias fontes, com visões diferentes. Possuindo esta nomenclatura porque o *feedback* vem de todos os lados, subordinados, colegas e supervisores.

Para a implementação do *feedback* de 360 graus, Birkinshaw e Marko (2020) listam as seguintes etapas:

- a) Identificação de onde as informações devem ser coletadas (superiores, subordinados, colegas);
- b) Questionário, o mesmo deve ser enviado a todas essas pessoas, esclarecendo que as respostas podem ser registradas anonimamente. Sendo o questionário construído de perguntas fechadas, como por exemplo, como o profissional se comunica com a equipe, havendo conceitos, 1 para muito mal, 3 para médio e 5 para muito bem e campos abertos, para que se possa explicar o porquê o conceito foi dado.
- c) Processamento das informações, gerando um relatório individual com as pontuações médias e as respostas por extenso.
- d) Resultados são passados durante uma conversa com um profissional treinado na interpretação desse tipo de pesquisa e capaz dar dicas e sugerir maneiras de melhorar os aspectos mais fracos, fortalecendo o que está bom e mantendo o que hoje é realizado com maior excelência.

Segundo Madruga (2021) para o desenvolvimento do colaborador de forma assertiva e eficiente, o *feedback FeedMentor 20 Minutos* é uma técnica que leva o líder a utilizar de forma mais transparente, para transmitir o que precisa que seja melhorado para seus funcionários. Trata-se de ser simples na comunicação, sem ser simplista, contemplando tudo que é necessário para atingir os objetivos. Conforme a proposta de aplicação do *FeedMentor 20 minutos*, conforme Figura 13:

Figura 13 – *FeedMentor* 20 Minutos, a técnica de *feedback* ágil e simples para desenvolver pessoas



Fonte: Madruga (2021, p. 46)

Sejamos honestos, o *feedback* é um momento em que duas pessoas conversam sobre algo que precisa ser corrigido ou sobre alguma competência que necessita ser aprimorada, por isso, prescinde de um foco no desenvolvimento, e não de bajulação. Esse mecanismo é bem diferente de um elogio para algo que vai bem. Nesse caso, a reunião focada num *feedback* positivo pode, inclusive, ser realizada em equipe, já que se trata de uma ferramenta de reforço positivo, não de uma crítica. (MADRUGA, 2021, p.46)

Segundo Madruga (2021), o *FeedMentor* 20 Minutos tem em seu nome o compromisso de os gestores serem mentores das pessoas que precisam enxergar aquilo que precisa ser melhorado. Contando com os princípios do *FeedMentor*, para contribuir com esta tarefa, sendo listada em 12 tópicos:

- O importante é ser simples no *FeedMentor* 20 Minutos, sem ser simplista.
- Objetividade, respeito, ouvir e pactuar o sucesso são pontos centrais do *FeedMentor*.
- Todos merecem saber a verdade sobre o seu desempenho e não serem bajulados.
- Feedbacks* longos são desagradáveis para quem recebe e para quem fornece.
- Feedbacks* com excesso de pontos de melhoria não resolvem, só confundem.

- f) O tempo é precioso para as duas partes, por isso, o *FeedMentor* 20 minutos é objetivo.
- g) Fatos e consequências devem ser prestados objetivamente em apenas um minuto.
- h) Bajulação não cabe na técnica *FeedMentor* 20 minutos, que privilegia a transparência.
- i) O líder que deseja desenvolver pessoas pode buscar ser um o mentor delas.
- j) As etapas do *feedback* são igualmente importantes, não apenas o “recheio”.
- k) O momento final do *feedback* é o mais lembrado; logo, merece mais tempo investido.
- l) Não é obrigatório ser praticado exatamente em 20 minutos, mas a minha experiência mostrou que é um bom limite de tempo.

2.5.3 Avaliação de desempenho

De acordo com Gil (2016), a prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados procede, ainda que informalmente, a algum tipo de avaliação sobre a pessoa ou o serviço prestado. Todavia, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação do desempenho de seus colaboradores. É de suma importância para as organizações manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, ou que cada gestor faça de uma forma diferente. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum, baseada em entregas e alinhamentos previamente feito entre o responsável e o executor.

Conforme Arellano (2017), as empresas contratam funcionários, para atender suas necessidades e em contrapartida espera que tais entreguem o que previamente foi combinado, portanto medir o desempenho passa a ser um elemento fundamental para alcançar esses objetivos. A avaliação de desempenho tem o papel de alinhar propósitos e metas. Sendo está uma grande oportunidade de desenvolver as pessoas, de forma saudável, prática e objetiva, e com a visão de futuro, pois é através da informação e planejamento de ações de melhoria de forma estruturada e organizada, para se obter resultados benéficos para ambos, empresa e funcionário.

Conforme Robbins *et al* (2013), atualmente profissionais eficientes tratam a avaliação de desempenho como uma ferramenta de avaliação e desenvolvimento. Ela avalia desempenhos anteriores, enfatizando realizações positivas assim como pontos a se trabalhar. Sendo utilizadas principalmente para ajudar os funcionários a melhorar desempenhos futuros. Pois quando a oportunidade é identificada, o gestor ajuda os funcionários a esboçar um plano detalhado para corrigir a situação, podendo evoluir nos pontos levantados. Enfatizando o futuro, assim como o passado, os funcionários ficam menos suscetíveis a responder defensivamente ao *feedback* do desempenho, e o processo de avaliação. A avaliação de desempenho tem o propósito vital de fornecer a orientação e documentação necessária para qualquer ação pessoal que seja tomada por parte do colaborador, em foco do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Ribeiro (2018), na avaliação de desempenho, a empresa procura conhecer e medir a performance de cada membro da equipe, comparando a atuação esperada e o resultado apresentado. Sendo claro para os funcionários quais são as metas, e objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançar o resultado esperado, ficando sempre muito claro tudo a respeito de suas responsabilidades e competências.

Ainda de acordo Ribeiro (2018), sendo através destes resultados, que o colaborador recebe novos desafios, obtém recompensas salariais ou funcionais, passa a ser elegível a certos programas de benefícios, podendo receber até premiações especiais. Quando o desempenho não alcança o resultado esperado, a empresa pode tomar algumas decisões a respeito do funcionário, entendendo primeiramente quais foram seus maiores desafios e buscar traçar planos para corrigi-los, podendo se houver necessidade de muda-lo de cargo, inclui-lo em programas de treinamentos, dar uma

nova oportunidade ou até mesmo efetuar a dispensa do empregado, se concluir que esta é a melhor solução.

Para Dutra (2016), a avaliação do desenvolvimento das pessoas raramente é estruturada pelas organizações, pois normalmente se estrutura a avaliação da performance e do comportamento dos colaboradores. O motivo dessa ocorrência é o fato de a avaliação do desenvolvimento requerer referenciais um pouco mais elaborados. Apesar de a estruturação desse tipo de avaliação ser rara nas organizações, é uma avaliação intuitiva, normalmente levada em conta quando pensamos e organizamos ações de desenvolvimento de uma pessoa na organização. Essa reflexão é feita, também, pelas pessoas quando pensam em seu crescimento profissional ou em suas carreiras, pois é através dos seus resultados que a mesma demonstra capacidade e envolvimento com a empresa, podendo assim crescer e desenvolver-se ainda mais internamente.

2.5.4 Pesquisa de clima

Conforme Ferreira (2013) o primeiro passo para a solucionar um problema é identifica-lo e saber o que o causou. É necessário saber qual é a real situação e quais os problemas estão acontecendo para que se possa iniciar qualquer planejamento de ações corretivas nos processos de gestão de pessoas ou da empresa como um todo. Uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico é a pesquisa de clima organizacional, a qual permite mapear e analisar a atual situação que a empresa está e utilizar estas informações como base para o planejamento eficiente das ações. A pesquisa de clima organizacional deve ser contínua, ocorrendo em um período de tempo suficiente, e que possibilite a implementação das mudanças e ações que foram desenhadas em cima dos desvios encontrados na coleta de dados anterior. Sendo indicado que as mesmas ocorram de dois em dois anos. A pesquisa é um dos instrumentos que podem ser utilizados para o levantamento do clima de determinada organização, que tem com o objetivo de verificar o grau de satisfação dos empregados em relação à empresa. Tratando-se de uma análise detalhada do ambiente organizacional, em seus diversos aspectos, através da visão dos funcionários da empresa.

Para Madruga (2021), a pesquisa de clima e de engajamento são instrumentos planejados e implantados para medição constante dos aspectos que influenciam as pessoas no seu ambiente de trabalho. No modelo proposto pelo autor, podem ser medidos numa mesma pesquisa até 20 itens. Sendo por ele chamado de Clima-Engaja, pois é uma composição de dois objetivos, proporcionar um clima mais positivo para as equipes e ao mesmo tempo engajá-las para uma alta performance. O objetivo principal da pesquisa Clima-engaja é diagnosticar, por meio de metodologia mais segura, variáveis que influenciam satisfação e engajamento dos colaboradores em seu ambiente de trabalho com aspectos objetivos (equipamentos, infraestrutura etc.) e outros mais sensíveis, como flexibilidade, humanização e transparência. Devemos lembrar que não apenas de metas vivem as empresas.

Ainda com Madruga (2021), é importante ressaltar que clima e engajamento são dois indicadores diferentes, mas que complementares. Enquanto o clima mede a satisfação do colaborador com os processos em si, ferramentas e relações no trabalho, o engajamento mensura o seu vínculo emocional, sendo este um excelente previsor da longevidade na empresa e que proporciona ao colaborador se tornar um promotor da marca, aquele colaborador que realmente veste a camisa da empresa. Sendo apresentadas na Figura 14 que se apresenta a seguir, sendo as diferenças e convergências entre eles.

Figura 14 – Exemplo de aproximação de valores de um colaborador com os valores praticados pela organização, demonstrando grande potencial de engajamento

| PESQUISA DE CLIMA | PESQUISA DE ENGAJAMENTO |
|---|--|
| <p>O QUE MENSURA A satisfação do colaborador com os processos, ferramentas e relações no trabalho</p> | <p>O QUE MENSURA O vínculo e o engajamento do colaborador que são previsores da sua longevidade na empresa</p> |
| <p>EXEMPLOS DE ITENS LEVANTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança e espírito de equipe 2. Benefícios 3. Reconhecimento 4. Remuneração 5. Comunicação 6. Qualidade e produtividade 7. Condições de trabalho 8. Relações interpessoais 9. Saúde e segurança 10. Infraestrutura no trabalho | <p>EXEMPLOS DE ITENS LEVANTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Net Promoter Score – ENPS</i> 2. Ambiente de trabalho flexível 3. Local de trabalho humanizado 4. Acolhimento do colaborador 5. Inclusão e diversidade 6. Credibilidade no trabalho 7. Transparência 8. Ética e cidadania 9. Treinamento e desenvolvimento 10. Oportunidades de crescimento |
| <p>AMBAS GERAM BENEFÍCIOS</p> | |
| <p><i>Redução de turnover e absenteísmo; aumento da satisfação no trabalho; incentiva o ambiente de inovação; cria insumos para T&D; amplifica o sentimento de justiça e respeito; proporciona que a jornada do colaborador tenha emoções mais positivas; elevação do Employee Experience.</i></p> | |

Fonte: Madruga (2022, pag. 115)

Ainda sobre o tema, Madruga reforça:

Por exemplo, pessoas engajadas tendem a virar talentos ao longo do tempo e também há uma relação estreita entre engajamento, propósito e alta performance. A possibilidade de gerar vínculos no ambiente de trabalho impacta a permanência do colaborador, como, por exemplo, cumprir promessas (coerência), comunicar claramente as expectativas e competência do líder para conduzir o negócio. Portanto, não há equipes de alta performance sem engajamento (MADRUGA, 2021, p. 115).

Por fim Madruga (2021), outro aspecto que precisa ser cuidado é que muitos gestores tendem a confundir motivação com engajamento. Engajamento significa alegria, e sim uma forma profunda de o colaborador se sentir acolhido pela proposta de valor da organização em que atua.

2.5.6 Recrutamento e seleção

De acordo com Gil (2016), o quadro de funcionários de uma empresa é o ativo mais importante das organizações, por isso as pessoas devem ser recrutadas e

selecionadas com a maior competência possível, visto que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente, tanto pelo contratado, quanto pelos gestores que planejam ações em cima das competências do contratado. Ocorre, porém, que, com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários para realizar de uma melhor maneira as seleções dos novos colaboradores.

Seguindo com o pensamento de Gil (2016), não quer dizer que essa nova postura em relação à seleção dos recursos humanos esteja errada ou seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, é que, se num sistema descentralizado todos os gestores passam a ter atribuições referentes à seleção, sendo necessário haver como contrapartida a competência técnica nessa área, para que a partir disso a mudança seja eficiente. Ocorrendo que nem sempre é utilizado adequadamente as fontes de recrutamento, o que acaba por reduzir o número de candidatos. Muitas vezes selecionam exclusivamente com base no currículo, eliminando candidatos com boa potencialidade. Ou, então, utilizam a entrevista de maneira imperfeita, deixando de obter informações realmente relevantes.

Segundo Ribeiro (2018), realizar o recrutamento interno gera uma reposição para a vaga proposta com uma recolocação mais ágil, com um menor custo, oferecendo oportunidade e crescimento para os funcionários que já trabalham na empresa, gerando motivação para os colaboradores da organização. Em contrapartida, não facilita o ingresso de pessoas de fora, com visões diferentes, com experiências e com culturas diferentes, não permitindo a absorção do *know-how* de empresas concorrentes ou outras empresas. E também existem em muitas empresas a dificuldade de encontrar dentro do quadro de funcionários, o candidato em condições de assumir tais funções.

Conforme Arellano (2017), quando há necessidade de substituição de uma pessoa na empresa por promoção, transferência, expansão do quadro de pessoal ou desligamento, será iniciado o processo de busca por candidatos para um posterior

processo de avaliação e escolha do novo empregado para ocupar determinada vaga. Sendo de grande importância, que o processo de captação e seleção de talentos, que também é comumente denominado de processo seletivo, seja positivo para os profissionais que são contratados e também para as organizações, para que ambos cresçam com tal contratação.

Ainda de acordo com Arellano (2017), no que se refere ao profissional, o ambiente de trabalho é fonte de realização, pois além das horas que se passa trabalhando, resume-se no que somos, do que gostamos, do que aprendemos. Pois cada colaborador coloca muito de si, indiferente da posição ocupada, o trabalho ocupa um papel importante em nossa vida.

Seguindo com Chiavenato (2020), pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético. Ambos estão engajados em um processo contínuo e interativo de atração, ou seja, uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações que desejam trabalhar, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não, para compor seu quadro de funcionários.

Reforçando sua teoria, Chiavenato complementa dizendo:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos (RH) oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento. (Chiavenato, 2020, p. 139)

2.5.7 Comunicação

Para Gil (2016), comunicar-se é uma habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de gestão de pessoas, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Basta considerar, por exemplo, uma entrevista para admissão, um treinamento ou uma seção de negociação

e direcionamento de atividades. Em qualquer dessas circunstâncias, a comunicação desempenha papel fundamental. Sendo também importante para a motivação na medida em que possibilita a avaliação do desempenho dos subordinados e fornece orientação acerca do que pode ser feito para melhorá-lo. Como a comunicação é a fonte primária de interação social, ela é um importante mecanismo para que os membros das organizações expressem suas opiniões.

De acordo com Gold (2019), a liderança e comunicação andam de mãos dadas. Bons comunicadores parecem conseguir o que desejam com maior facilidade. Eles são simpáticos e têm uma linguagem adequada para cada situação. Quanto maiores as habilidades de comunicação com diferentes pessoas e quanto mais apurada a capacidade do comunicador para fazer os ajustes necessários aos diferentes profissionais que formam sua equipe, maior a chance de haver empatia, gerar confiança, melhorar a gestão e a produtividade, pois o mesmo consegue facilmente se conectar com todos.

Com isso, o mesmo afirma, quando aborda comunicação:

A comunicação é o pilar básico que sustenta a liderança: maus comunicadores criam e nutrem a incerteza, enquanto bons comunicadores constroem equipes confiantes, buscam superação constante de metas e trabalham em sinergia com seus pares. (GOLD, 2019, p.193)

Ainda conforme Gold (2019), a habilidade de comunicação clara e eficiente influencia diversos campos no mundo do trabalho, tais como a liderança das equipes, a motivação das pessoas, as negociações, facilita as entrevistas, conduz com mais eficiência as reuniões e apresentações em público, entre tantas outras.

Para Chiavenato (2020), a comunicação é a transferência de informação de uma pessoa para outra pessoa, sendo um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. Uma maneira de se relacionar com outras pessoas a partir de ideias, fatos, pensamentos e valores. Sendo o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Toda e qualquer comunicação compreende no mínimo duas pessoas, sendo uma que envia uma mensagem e a que a recebe. Tornando-se efetiva, quando o destino interpreta e compreende a mensagem.

Para Chiavenato (2021), a comunicação é vital e indispensável para o comportamento das organizações, dos grupos e das pessoas. Em geral, a comunicação apresenta quatro funções básicas em uma organização, sendo elas, controle, motivação, expressão emocional e informação:

- I. Controle: a comunicação apresenta um forte componente de controle no comportamento da organização, dos grupos e das pessoas. Quando as pessoas seguem normas e procedimentos de trabalho ou quando comunicam qualquer problema de trabalho ao seu superior imediato, elas estão fazendo com que a comunicação tenha uma função de controle. A hierarquia e as orientações formais precisam ser seguidas, e a comunicação serve para verificar se realmente isso está ocorrendo. Também a comunicação informal controla o comportamento quando um grupo hostiliza outro ou alguém reclama que uma pessoa está produzindo acima ou abaixo da média do grupo.
- II. Motivação: a comunicação promove a motivação quando se estabelece o que uma pessoa deve fazer, avaliar seu desempenho e orientar sobre metas ou resultados a alcançar. A definição de objetivos, a retroação quanto ao progresso alcançado e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.
- III. Expressão emocional: a comunicação dentro de um grupo constitui uma maneira pela qual as pessoas expressam seus sentimentos de satisfação ou insatisfação. A comunicação é quase sempre um meio de expressão emocional de sentimentos e de satisfação de certas necessidades sociais.
- IV. Informação: a comunicação funciona como facilitadora da tomada de decisões ao proporcionar informações que pessoas e grupos requerem para tomar decisões, transmitindo dados que identificam e avaliam alternativas de cursos de ação.

Seguindo com Chiavenato (2021), os gestores devem procurar melhorar sua comunicação por meio de duas maneiras, sendo mm primeiro lugar, devem melhorar suas mensagens, e a informação que desejam transmitir. E em segundo, devem procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar. Precisando tornar-se melhores codificadores e decodificadores. Tendo que esforçar-se para que não sejam somente compreendidos, mas também para compreender os seus

liderados. Para tanto, as técnicas a seguir podem melhorar a eficácia desses dois aspectos:

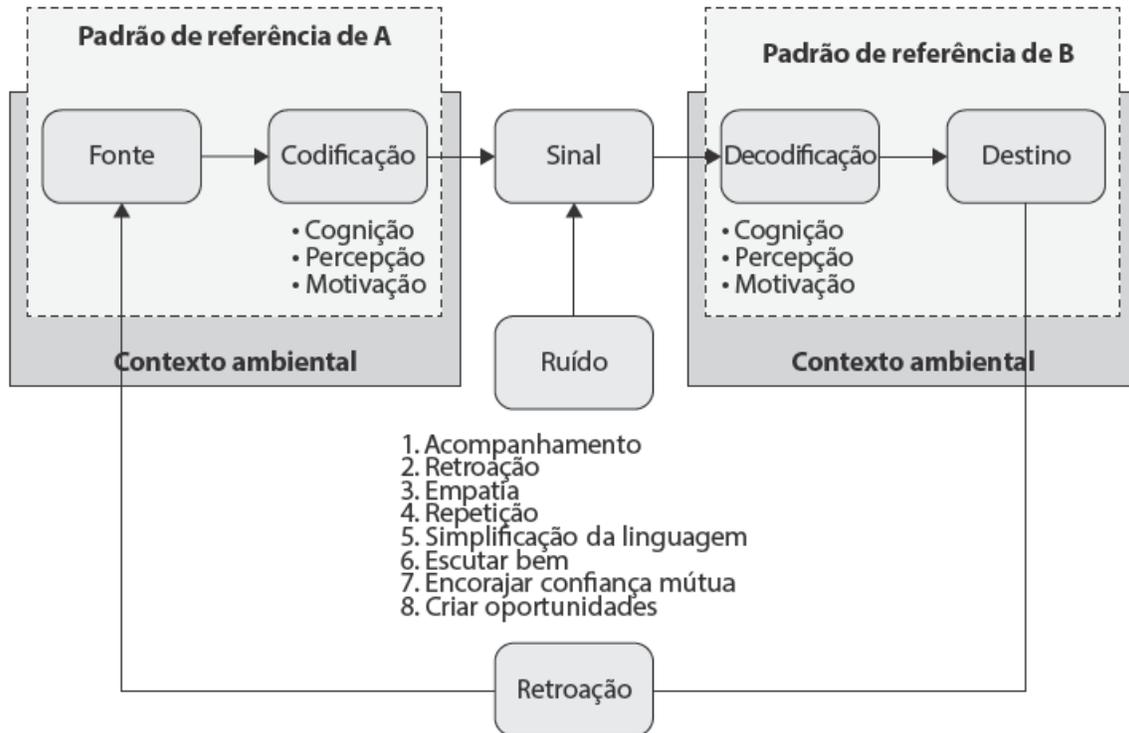
- a) Acompanhamento, ele trata de verificar se o significado da mensagem foi realmente captado. Envolve a suposição de que a mensagem pode ter sido mal interpretada pelo seu destinatário. Como o significado está na mente do destinatário, o emissor deve procurar saber se é o mesmo significado que tentou transmitir.
- b) Retroação, este trata de um importante elemento para a boa comunicação de mão dupla. Envolve a abertura de um canal para a resposta do destinatário que permite ao emissor determinar se a mensagem foi recebida e se produziu a resposta desejada. Na comunicação face a face, é possível a retroação direta. Contudo, na comunicação de cima para baixo sempre ocorrem inexatidões devido à ausência de oportunidade para retroação suficiente. O envio de um memorando a todas as pessoas não significa que tenha havido comunicação verdadeiramente dita, a menos que haja retroação na forma de comunicação de baixo para cima. Toda organização saudável requer um bom sistema de comunicação de baixo para cima se quiser que a comunicação no sentido inverso tenha êxito. Na verdade, os mecanismos de retroação envolvem muito mais do que o acompanhamento das comunicações.
- c) Empatia, a mesma trata a forma de comunicação depende muito do que se conhece sobre o destinatário. A empatia requer maior orientação para o destinatário do que para o emissor. A empatia exige que os comunicadores se coloquem figurativamente no lugar dos destinatários para perceberem como a mensagem será provavelmente decodificada. A empatia é a capacidade que temos de nos colocar no lugar de outra pessoa e de assumir os pontos de vista e emoções dessa pessoa. Muitas das barreiras à comunicação podem ser reduzidas pela empatia. Para tanto, é mister que se compreenda o processo de decodificação. Esse envolve percepção e como a mensagem será filtrada pela pessoa.
- d) Repetição, ou redundância na comunicação assegura que, se uma mensagem não for compreendida, haverá outras partes que transmitirão a mesma

mensagem. A repetição é um princípio de aprendizagem amplamente aceito. Quando as pessoas ingressam na organização ou quando os estudantes ingressam na universidade, recebem as mesmas informações básicas de diversas maneiras. A informação redundante – como bater duas ou mais vezes na porta de alguém – procura garantir que a comunicação seja assegurada.

- e) Simplificação da linguagem, ela é uma a linguagem complexa tem sido identificada como uma das principais barreiras à boa comunicação. A comunicação eficaz exige a transmissão de entendimento e de informação. Se o destinatário não compreende, não há comunicação. Os administradores precisam codificar as mensagens em palavras, apelos e símbolos que tenham significado para o destinatário.
- f) Escutar bem ou ser um bom ouvinte, para melhorar a comunicação, o administrador deve procurar ser bem entendido e também entender bem. Isso exige que ele ouça as pessoas. Uma das maneiras para encorajar as pessoas a manifestar seus sentimentos, desejos e emoções é ouvir. Porém, apenas ouvir não é suficiente. É preciso que se ouça compreendendo.

Sendo representado por Chiavenato (2021), a Figura 15, que segue, para melhor entendimento de uma comunicação eficiente e eficaz.

Figura 15 – Como melhorar a comunicação organizacional



Fonte: Chiavenato (2021, p. 244)

Para Lacombe (2012), a comunicação é um tipo de mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos duas pessoas ou mais estão presentes em determinados locais. Sendo ela um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo de diálogo, de acordo com seu entendimento. A mensagem pode ser transmitida de diversas formas, sendo em forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível. Grande parte dos problemas resulta de comunicações inadequadas ou falhas. Todo processo de comunicação verbal ou escrita é falho e sujeito a distorções, pois é necessário que o emissor transmita seu pensamento em palavras, e que o receptor decodifique essas palavras em novo pensamento, para que possa após isso, codificar e decodificar, ocorrendo distorções relativamente fortes, pois cada indivíduo interpreta e entende as coisas a sua maneira. Além disso, existe o chamado ruído, que é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a.

Ainda de acordo com Lacombe (2012), nas empresas existem diversos tipos de comunicação, como ordens do gestor da equipe para os seus subordinados, prestação de contas para os superiores por parte dos funcionários, informações para coordenação de determinadas atividades, comunicações oficiais da empresa para seus colaboradores, e outras comunicações de modo geral. Todos esses tipos de comunicação compõem o ambiente interno em que opera a empresa, o qual é caracterizado principalmente pela sua cultura, que proporciona o quadro de referências para a forma como são efetuadas as comunicações.

2.6 SEGURANÇA NO TRABALHO

Conforme Robbins *et al* (2013), apesar de a segurança ser responsabilidade de todos, ela deve ser parte da cultura da organização. Onde os gestores devem mostrar seu comprometimento com a segurança, buscando recursos para comprar aparelhos de segurança, melhorias nas áreas e equipamentos de manutenção. Além disso, a segurança no trabalho e seus indicadores devem fazer parte das prioridades de todos os funcionários. Sendo algo constantemente discutido para que não caia no esquecimento e perca sua real importância.

Ainda por Robbins *et al* (2013), outro meio de promover a segurança é encorajar os funcionários a tomar uma atitude. Nas organizações, tais grupos de trabalhadores são chamados de comitês de segurança. Apesar de prevalecerem sobretudo em ambientes sindicalizados, esses comitês possuem papel vital para ajudar a empresa e os funcionários a implementar e manter um bom programa de segurança.

Segundo Ribeiro (2018), segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, utilizadas através de diversas ferramentas para prevenir acidentes, seja eliminando condições inseguras do ambiente, instruindo ou convencendo pessoas na implantação de práticas preventivas. A segurança é fundamental para manter um excelente ambiente de trabalho para todos os colaboradores, além de tornar a imagem da empresa mais admirada internamente passa a ser mais respeitada na sociedade.

Seguindo com Ribeiro (2018), as empresas devem agir proativamente, tendo um eficiente programa de segurança no trabalho, saúde ocupacional e de prevenção de

acidentes. Trabalhando preventivamente a vida dos colaboradores e sua saúde são preservadas. Sendo este e um programa robusto e bem aplicado, evita-se também desastres no meio ambiente, o que afeta além das pessoas e a natureza, com danos muitas vezes irreversíveis.

Segundo Dutra *et al* (2017), é através de uma alimentação contínua que se busca o aprimoramento na segurança do trabalho, pois é lembrando as pessoas, criando rituais para reforçar e aprimorar os procedimentos de segurança é algo que deve estar na agenda diária dos gestores das equipes de cada organização.

De acordo com Gil (2016), as organizações têm responsabilidades em relação à segurança e à saúde dos empregados. As ações desenvolvidas pelas empresas nesse aspecto referem-se basicamente à higiene e à segurança no trabalho, que são constituídas pelos esforços voltados à eliminação de acidentes e à minimização dos riscos. Mas essa responsabilidade vem sendo ampliada, tendo em vista a valorização DO capital humano, ou seja, das pessoas que fazem parte das organizações. Assim, cabe a gestão de pessoas contribuir para a formulação de políticas de saúde, bem como promover ações voltadas à promoção da saúde tanto física quanto mental de seus empregados, contribuindo com programas de assistência aos empregados e de qualidade de vida no trabalho.

2.7 REMUNERAÇÃO

De acordo com Arellano (2017), a estruturação e estratégia de remuneração tem relação direta com o mercado de trabalho e com o negócio da organização, requerendo análise aprofundada do papel e do grau de importância das pessoas na sua competitividade. A estratégia de remuneração é realizada através das políticas adotadas em relação ao posicionamento dos valores no mercado, de trabalho e disponibilidade de mão de obra e no estabelecimento do composto remuneratório a ser praticado.

Segundo Dutra *et al* (2017), tradicionalmente a remuneração fixa das pessoas estão atreladas às tarefas e o cargo ocupado pela pessoa na empresa. Para o estabelecimento da remuneração nas bases tradicionais, é necessário caracterizar os cargos existentes, definir uma forma de diferenciar os cargos, estabelecer o valor a ser

pago para cada um dos cargos, avaliando a importância relativa dos cargos dentro da organização e em relação ao mercado.

Conforme Ribeiro (2018), o salário é um grande motivador, pois é através dele que realizamos nossas funções na sociedade, e seu valor é estipulado com base na especialização, complexidade, posição ocupada dentro das empresas e até pelo excesso ou escassez de mão de obra em determinados locais ou segmentos. Modernamente, fala-se em remuneração para definir todo o pacote concedido. Além do salário, tudo o mais concedido ao funcionário acaba tendo valor salarial. O salário é o dinheiro básico recebido, enquanto a remuneração é o pacote completo, o que contempla os benefícios que a empresa concede, como o plano de saúde, vale transporte, entre outros por exemplo.

Todas as organizações adotam um complexo sistema de recompensas e punições para manterem seus participantes dentro de comportamentos esperados: recompensam (por meio do reforço positivo) os comportamentos considerados adequados e punem os comportamentos indesejáveis. As recompensas, todavia, são comparadas pelos participantes às suas contribuições, resultando em percepções e sentimentos de equidade ou de iniquidade, que são subjetivos, mas que definem a maneira pela qual os participantes interpretam o modo pelo qual são tratados pelas organizações.

De acordo com Dutra (2016), a remuneração, como os demais tipos de valorização, utiliza como parâmetros para sua determinação a equidade interna e a externa. Estando a remuneração está ligada à capacidade de a pessoa sobreviver em sociedade. Através da remuneração, a pessoa tem acesso a bens de consumo, moradia, assistência para atender todas as suas necessidades. Caso a pessoa não tenha uma remuneração adequada, não pode manter um padrão de vida digno ou da forma que o mesmo gostaria. O que é comum em países como o nosso que as pessoas recebam em contrapartida ao seu trabalho uma remuneração que não corresponde a todo o conjunto de suas necessidades. Assim, as pessoas precisam optar entre se alimentar ou ter sua casa, se vestir ou se educar, visto que seus rendimentos não atendem todos os aspectos.

Definindo então, Dutra (2016) define que a remuneração pode ser dividida nas seguintes categorias em função da forma como se apresenta para a pessoa:

a. Remuneração direta: é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. O total de dinheiro pode ser fixo – remuneração fixa, ou seja, é um montante previamente ajustado entre a pessoa e a organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado. A periodicidade da remuneração fixa mais comum hoje é a mensal, mas pode ser semanal ou diária. O total de dinheiro pode ser variável – remuneração variável, ou seja, é um montante a ser pago em função de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa. As pessoas podem ter um ou outro tipo de remuneração direta ou uma combinação de ambos.

b. Remuneração indireta: é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. Geralmente a remuneração indireta é complementar à direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores na sua relação com a organização. Dessa forma, a remuneração indireta tende a ser extensiva a todos os empregados, não sendo objeto de diferenciação interna, e é composta por benefícios.

Sendo então, de uma forma mais simplista que a remuneração direta é representada pelo dinheiro que colocamos no nosso bolso, e a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não retiramos do nosso bolso.

2.8 ABSENTEÍSMO

Segundo Milkovich e Boudreau (1999), o absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não comparecem para trabalhar.

Complementando o tema Milkovich e Boudreau reforçam que:

Os psicólogos vêm há tempos estudando as causas e as consequências do absenteísmo. Eles descobriram que ele depende da capacidade e da motivação do empregado em ir para o trabalho e de fatores intrínsecos e externos ao próprio trabalho (MILKOVICH e BOUDREAU, 1999, p. 123)

Conforme Arellano (2017), um nível elevado de absenteísmo pode ser um sintoma de clima organizacional ruim, podendo ser também denominado de ausentismo, significa a ausência do trabalho, em princípio, sem uma razão que a justifique, como por exemplo, doenças, comprovadas ou não, motivos familiares ou falta de motivação em virtude de supervisão ineficiente.

Para Chiavenato (2020), o absenteísmo é a ausência dos empregados em momentos nos quais eles deveriam estar trabalhando. Entendendo que nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, podendo ser algo relacionado a organização, por exemplo, podendo conter uma supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, por condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos gerados por uma direção deficiente e seus reflexos no dia a dia.

2.9 ROTATIVIDADE

Segundo Dutra (2016), o planejamento do quadro de pessoas é uma das peças fundamentais para a gestão da movimentação. É imprescindível para a organização a clareza sobre a sua necessidade de pessoas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Em um ambiente de incertezas, prever esse tipo de necessidades se torna algo mais difícil, mas ao fazê-lo a organização obtém vantagens competitivas na atração e retenção de pessoas críticas para o seu negócio manter-se competidor e crescendo. Essa vantagem competitiva vem da dificuldade de conseguir pessoas adequadas para enfrentar os desafios que acontecem no dia a dia ou aproveitar as oportunidades que surgem para a organização. Sendo que a obtenção das pessoas adequadas para cada função estratégica requer tempo tanto para localizá-las como para desenvolvê-las.

Para Chiavenato (2020), toda organização saudável, têm normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas que ocasiona rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema. Em uma organização moderna, a rotatividade pode ser um benefício para a inclusão de novos talentos, mas ao mesmo tempo ela perde talentos já preparados para outras organizações, incluindo concorrentes que os recebem de graça, sem necessidade de investir tempo fazendo

dele um funcionário de resultados. Em outras palavras, a rotatividade é uma faca de dois gumes, pois ela pode incrementar o capital humano, assim como pode reduzi-lo, conforme se recebe ou perde talentos nesse processo constante.

Ainda de acordo com Chiavenato (2020), algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da empresa, quando os desligamentos são efetuados por iniciativa dos funcionários sobressaem aos de iniciativa da empresa, pois isto pode gerar diversos impactos negativos, além de muitas vezes ser reflexo de insatisfação e clima organizacional desfavorável, o que faz com que os profissionais busquem recolocações no mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA

Conforme Nascimento (2016), a metodologia da pesquisa diz respeito à aplicação do método para a alcance de conhecimento e de como fazer ciência proporcionando-se caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos. Sendo ela uma ciência instrumental que sustenta às outras ciências.

Proporcionando flexibilidade aos caminhos e alternativas na resolução dos problemas para os quais procura-se os resultados apropriados em relação aos propósitos almejados.

Segundo Filho e Filho (2015), a parte metodológica de um projeto de pesquisa é a parte mais delicada de uma pesquisa. Ainda na fase de planejamento, é comum tratar essa etapa ou item de um projeto como a metodologia da pesquisa. É necessário pensar no leitor, que certamente quer saber de qual forma foi feita a pesquisa. E é nesta parte que se informa ao leitor os procedimentos por meio dos quais se alcançaram os resultados de um esforço metodicamente articulado.

De acordo com Pereira (2016), a metodologia é a lógica do trabalho científico e tem como característica caráter normativo, o qual se difere claramente da teoria. Mas os instrumentos e procedimentos usados durante a investigação sociológica devem atender os critérios metodológicos. Por isso, na prática da pesquisa, é muito difícil separar teoria e método. Sendo inegável que uma investigação desprovida de premissas teóricas se torna quase impossível.

3.1 NATUREZA QUANTITATIVA

Conforme Pereira (2016), a pesquisa quantitativa é o modelo que visa tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, indiferente do tema pesquisado o mesmo pode ser traduzido em números, opiniões e informações, para que se possa classificá-las e analisá-las. Sendo necessário o uso de recursos e de técnicas estatísticas como por exemplo, percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, entre outros métodos de apresentação de resultado.

Pereira (2016), complementa que, a metodologia no que se refere aos tipos de estudo, apresenta uma significativa quantidade de formas de realizar a pesquisa. Tendo

ela como referência principal as pesquisas no campo das ciências sociais, como, por exemplo, administração, contabilidade, economia, direito, entre outras. Podendo ser combinadas duas ou mais modalidades dependendo do objeto de pesquisa.

Para Filho e Filho (2015), a pesquisa quantitativa é a forma de estudo que parte de uma visão quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações, analisando e classificando-as. Geralmente se utilizam recursos e técnicas estatísticas para chegar a tal conclusão.

Segundo Bonho (2018) a pesquisa quantitativa tem por objetivo principal quantificar os dados e divulgar os resultados da amostra para a público-alvo, com base nos dados levantados. Divulgando também, amostras representativas e tem coleta de dados bem estruturada e análise estatística de dados de uma forma detalhada. Dessa forma, esse tipo de pesquisa procura dimensionar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. De forma geral, utiliza amostras grandes, projetáveis para toda a população-alvo, lançando mão de amostras representativas, coletadas de dados estruturados e análise de estatística de dados.

3.2 NÍVEL DESCRITIVO

Para Vergara (2016), pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, dependendo da frente em que a mesma é aplicada. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base e contribua para tal explicação.

Para Filho e Filho (2015), a pesquisa de nível descritivo visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em sua maioria das vezes, são usadas técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionário, formulário e observação sistemática.

Segundo Pereira (2016), a pesquisa de nível descritivo é o método que busca cuidar da descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos, com intuito principal o levantamento de dados para complementar as informações necessárias para um resultado final robusto e estruturado.

3.3 ESTRATÉGIA *SURVEY*

De acordo com Filho e Filho (2015), a pesquisa *survey* é uma forma de levantamento que se caracteriza como estudo descritivo, porque oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa. É comum se buscar responder às perguntas quem, o que, onde, quando, quanto.

Conforme Roesch (2005), a utilização de enquetes é utilizada para fins de pesquisa quantitativos, em pesquisas de grande escala onde normalmente se tem o objetivo de levantar dados referentes a opiniões ou preferências, tem como foco mensurar algo.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), o questionário é um método de pesquisa muito comum, principalmente no meio de ciências sociais, composto por questões que devem ser submetidas ao pesquisado, objetivando obter informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, quando se utiliza a enquete ou *survey*.

Sendo assim, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo e que possui como estratégia a enquete ou *survey*.

4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Apresenta-se nos próximos subcapítulos o universo, a amostra, e o procedimento de coleta de dados da pesquisa.

4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com Gil (2022), de um modo geral, os levantamentos para a elaboração de uma pesquisa abrangem um universo de elementos amplo tornando-se impossível considerá-los em sua totalidade. Sendo assim, comumente se trabalha com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo como um todo. Quando essa amostra é bem selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

Conforme Marconi e Lakatos (2021), o universo é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em apontar que pessoas, coisas ou fenômenos, serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vive, compondo um resultado para quais quer tipo de pesquisa a ser realizada.

4.1.1 Universo

Segundo com Gil (2022), na grande maioria dos levantamentos feitos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada, indiferente da frente escolhida para a pesquisa. É selecionada uma amostra significativa de todo o universo. Sendo com os resultados obtidos com base nessa amostra são projetados para a totalidade do universo, levando em consideração uma pequena margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

Sendo o universo de pesquisa deste trabalho, pessoas da cidade de Veranópolis, Rio Grande do Sul. Sendo estas 26.813 pessoas, conforme dados do *site* do IBGE (<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/veranopolis.html>).

4.1.2 Amostra

Para Gil (2022), a seleção da amostra é feita com base no julgamento do próprio pesquisador. Sendo ele quem seleciona os membros do grupo, organização ou comunidade que julga os mais adequados para fornecer respostas ao problema proposto. Sendo à medida que se avança na pesquisa, que o pesquisador define quantos elementos convém pesquisar. O que requer muita atenção para evitar que os resultados da pesquisa sejam comprometidos por suas preferências.

De acordo com Matias Pereira (2016), amostra também é percebida como um subconjunto de elementos pertencentes a uma determinada população. Sendo coletadas as informações para uma amostra, e após isso generalizada a toda a população. Nem sempre as amostras refletem a estrutura da população de onde foram retiradas ou são representativas, podendo haver algumas inconsistências, mas que não impactam prejudicialmente os resultados.

A amostra da pesquisa a ser utilizada neste trabalho, representa um total de 268 pessoas, maiores de 18 anos, empregadas, preferencialmente nas indústrias da cidade de Veranópolis.

4.2 AMOSTRAGEM

De acordo com Gil (2022), a amostragem nos levantamentos sociais pode assumir diversas formas, isso varia em função do tipo de população incluída na pesquisa, de sua extensão das condições materiais para realização da pesquisa, entre outros fatores que influenciam neste aspecto.

Para Roesch (2013), o verdadeiro propósito da amostragem é construir um subconjunto da população representada nas principais áreas de interesse da pesquisa. Em uma amostra aleatória, a suposição é de que é possível inferir estatisticamente a probabilidade de que um padrão observado na amostra seja replicado para o restante da população. A amostra deve ser extraída de maneira que cada membro da população tenha a mesma chance estatística de ser incluído na amostra para que a mesma esteja muito próxima da realidade.

Conforme Marconi e Lakatos (2021), a amostragem ocorre quando a pesquisa não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população. Sendo necessário escolher uma fatia da população de tal forma que ela seja a mais representativa possível, ou seja, que os resultados se aproximem da realidade do todo. Sendo assim, o conceito de amostra é que a ela constitui uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo ou população englobada na pesquisa.

4.2.1 Amostragem probabilística aleatória simples

Conforme Marconi e Lakatos (2021), na escolha aleatória dos pesquisados, a pesquisa ocorre quando a seleção se faz de forma que cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Esse procedimento permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar os erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra.

Para Filho e Filho (2015), a amostra probabilística é um procedimento controlado e aleatório que assegura que a cada elemento da população seja dada uma chance de seleção diferente de zero. Sendo então, amostra simples quando cada elemento da população tem a sua oportunidade de ser igualmente incluído na amostra, e todos os elementos são considerados iguais.

Para Matias Pereira (2016), estas amostragens são compostas por sorteio por exemplo, podendo ser, amostras casuais simples, que são as em que cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluído na amostra, ou amostras casuais estratificadas são as em que cada estrato, definido previamente, estará representado na amostra e amostras por agrupamento, que é a reunião de amostras representativas da população.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Roesch (2013), os principais métodos de coleta de dados são a entrevista, o questionário, a observação e os testes. Sendo estes, são colhidos diretamente pelo pesquisador.

Para Gil (2022), a coleta de dados consiste na transmissão de mensagens, sejam elas, escritas, orais ou visuais a determinado um grupo de pessoas e a partir disso é feito o registro de seu comportamento e resultados mediante anotações e compilações de informações.

Segundo Sordi (2017), o pesquisador pode realizar coleta de dados utilizando diversas técnicas, sendo elas em forma de questionário, entrevistas, observações, além da captura de documentos, registros e artefatos. Nos projetos de pesquisa comumente é feito a soma de várias dessas técnicas em mesmo projeto, considerando-se a coleta de dados em múltiplas fontes e em diferentes perspectivas, para que se agregue mais veracidade em determinado tema.

Na Figura 16, apresenta-se os procedimentos de coleta de dados e ações, para a realização da pesquisa.

Figura 16 - Procedimentos de coleta de dados e as ações

| PROCEDIMENTOS DE COLETA | AÇÕES REALIZADAS |
|---|--|
| Definir o universo de pesquisa | A partir dos dados obtidos através do <i>site</i> do IBGE, que corresponde a 26.813 pessoas. |
| Determinar a amostra da pesquisa | Determina-se 268 funcionários ativos em empresas da cidade de Veranópolis. |
| Elaborar o instrumento de pesquisa | O instrumento de pesquisa é o questionário. |
| Aplicar o pré-teste | Aplicado para 13 pessoas no mês de abril de 2023. |
| Aplicar o questionário definitivo | Aplicado para 268 pessoas durante o mês de abril de 2023. |
| Coletar o questionário | O questionário foi enviado por <i>e-mail</i> , através do <i>Google Forms</i> . |
| Tabular os dados da pesquisa | Desenvolvido a tabulação das respostas obtidas através de tabelas, figuras e interpretação. |
| Apresentar os resultados | Obteve-se resultados positivos validando o problema de pesquisa. |

Fonte: Elaborado pela própria autora

4.3.1 Técnica de pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2021), são consideradas técnicas de pesquisas um conjunto de regras ou processos de que se serve uma ciência, também consistem na habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus principais propósitos; correspondendo então, à parte prática de coleta de dados.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2021), indica como a pesquisa é realizada, devem-se relacionar no projeto os instrumentos referentes às técnicas selecionadas para a coleta de dados, podendo ser elas tópicos da entrevista, questionário e formulário, testes ou escalas de medida de opiniões e atitudes.

De acordo com Matias Pereira (2016), em um sentido amplo, a técnica de pesquisa, pode ser compreendida como a forma escolhida pelo pesquisador para verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira consistente os fenômenos examinados.

Para Marconi e Lakatos (2012), as técnicas de pesquisa são divididas em duas partes, documentação indireta, que abrange a pesquisa documental; e a direta, que se divide em observação direta intensiva e direta extensiva.

No presente trabalho utiliza-se a técnica de pesquisa da observação direta extensiva; que ainda, conforme Marconi e Lakatos (2012), apresentam-se inúmeras técnicas, como questionários, formulários, medidas de opinião, testes, etc.; sendo o instrumento de pesquisa o questionário, que consiste em uma série de perguntas que devem ser respondidas por um elemento pesquisado, conforme aborda-se a seguir.

4.3.1.1 Questionário

Para Gil (2022), a elaboração do questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em questões. Não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário. Sendo necessário definir algumas regras práticas a esse respeito, como por exemplo, as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis, sendo incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto. Não devendo ser incluídas perguntas cujas respostas possam ser obtidas de forma mais precisa por outros procedimentos.

De acordo com Roesch (2013), o questionário não é apenas um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. Sendo ele é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Por isso, requer esforços intelectuais anteriores de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Ainda de acordo Roesch (2013), outros fatores a considerar, são o tipo de instrumento a ser utilizado, o método de abordagem dos respondentes, a sequência e a ordem das questões, e o tipo de questão a ser utilizado.

Para Sordi (2017), o questionário é uma forma estruturada e eficiente de se coletar informações, porém um dos desafios é o tempo demandado tanto dos pesquisadores que o elaboram quanto de quem irá responder a tal questionário. O emprego de aplicativos para a coleta de dados via *Internet* é cada vez mais usual, considerando a onipresença dos recursos de tecnologia da informação. Os recursos tecnológicos facilitam o acesso e ajudam a aumentar a quantidade de respondentes, o que é muito relevante considerando-se que em muitas áreas da ciência estima-se em apenas 2% o total de respondentes em relação ao total dos contatados e convidados a participar das pesquisas.

5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A seguir, apresenta-se neste o detalhamento para a aplicação do instrumento de pesquisa, assim como a sua distribuição e a coleta de dados para a sua realização, que neste trabalho é o questionário.

5.1 QUESTIONÁRIO

Neste subcapítulo, remete-se a apresentação do instrumento de pesquisa, para que seja utilizado na realização da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

Nova Prata, abril de 2023.

Prezado(a) Senhor(a),

A presente pesquisa é requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel do Curso de Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

O tema central da pesquisa é a importância da gestão de pessoas para o clima organizacional, podendo através da visão das pessoas como funcionários das organizações, entender o verdadeiro impacto gerado por uma gestão eficiente para um ambiente saudável, produtivo e de desenvolvimento.

É fundamental que as respostas das perguntas realizadas, sejam efetuadas em conformidade com o solicitado. Não é necessário à sua identificação. As informações são confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Muito obrigada por sua colaboração,

Veranea Luci Godinho.

Apresenta-se nesta pesquisa, o questionário sobre a importância da gestão de pessoas para o clima organizacional, sendo ele composto por 21 questões

QUESTIONÁRIO

1) Qual o seu sexo?

- (...) Feminino
- (...) Masculino
- (...) Outros

2) Em qual faixa etária você se enquadra?

- (...) 18 à 30 anos
- (...) 31 à 40 anos
- (...) 41 à 50 anos
- (...) Acima de 50 anos

3) Qual seu grau de escolaridade?

- (...) Ensino fundamental
- (...) Ensino médio
- (...) Ensino superior
- (...) Pós-graduação
- (...) Outros. Citar _____

4) Em qual faixa salarial você se enquadra?

- (...) De 1 até 2 salários
- (...) Acima de 2 até 4 salários
- (...) Acima de 4 até 6 salários
- (...) Acima de 6 até 8 salários
- (...) Acima de 8 salários

5) Qual é a sua área de atuação na empresa em que você atualmente desempenha as suas atividades?

(...) Nível operacional

(...) Gestão de Pessoas (cargos de liderança)

(...) Recursos Humanos

(...) Serviços Gerais

(...) Outros, especificar: _____

6) Qual é o seu tempo de atuação no mercado de trabalho?

(...) até 5 anos

(...) Mais de 5 a 10 anos

(...) Mais de 10 a 15 anos

(...) Mais de 15 a 20 anos

(...) Mais de 20 a 25 anos

(...) Mais de 25 anos

7) Você considera importante uma boa gestão de pessoas para o clima organizacional?

(...) Muito importante

(...) Importante

(...) Pouco importante

(...) Sem importância

8) Como você identifica a gestão de pessoas na empresa em que você trabalha?

(...) Muito bom

(...) Bom

(...) Regular

(...) Ruim

(...) não trabalho atualmente

9) A forma com que seu gestor faz o gerenciamento do setor e das atividades, influencia você a buscar boas entregas?

- (...) Sim, é através deste princípio que defino meu rendimento
- (...) Não, busco apenas fazer minha parte
- (...) Não influencia em minhas atividades ou maneira de trabalhar
- (...) Não sei responder

10) Como você identifica o clima organizacional do seu ambiente de trabalho?

- (...) Ótimo, me sinto muito bem neste ambiente, sem quaisquer reclamações;
- (...) Bom, o ambiente é saudável e me sinto bem trabalhando nesta empresa;
- (...) Intermediário, varia de acordo com fatores internos;
- (...) Ruim, estou trabalhando aqui até conseguir realocação no mercado de trabalho

11) A Cultura da empresa em que você trabalha, assim como seus valores tem impacto no clima organizacional?

- (...) Sim, a cultura da empresa dita muito o como as coisas são feitas, quais comportamentos são esperados dos funcionários e isso constrói um clima mais saudável
- (...) Não, a cultura é algo que fica mais no papel não tendo impacto direto no ambiente da empresa
- (...) Possui uma pequena influencia, não sendo algo que contribua para a construção de um clima organizacional favorável
- (...) Não sei opinar

12) Onde você trabalha são aplicadas ferramentas de gestão como *feedbacks*, pesquisas de clima e avaliações de desempenho?

- (...) Sim, a gestão utiliza destas ferramentas no cotidiano;
- (...) Sim, mas a gestão não utiliza destas ferramentas no cotidiano;
- (...) Não, a empresa não possui este tipo de ferramenta implementada;
- (...) Não tenho conhecimento destas ferramentas

13) Nas pesquisas de clima na empresa onde você trabalha, por exemplo, quando aplicável, você identifica que a alta direção e os gestores trabalham nos pontos de oportunidade encontrados?

(...) Sim, a empresa sempre procura buscar as devidas melhorias através dos pontos identificados

(...) Sim, a empresa demonstra preocupação e busca melhorias através dos pontos identificados

(...) Não vejo ações sendo desenvolvidas mesmo havendo pesquisa

(...) Não sei opinar

14) Você entende que estas ferramentas de gestão como *feedbacks*, pesquisas de clima e avaliações de desempenho, auxiliam no desenvolvimento das pessoas e é importante para um clima organizacional saudável?

(...) Sim, através delas podemos trabalhar nossos pontos de oportunidade e avançar com nosso desenvolvimento pessoal e profissional, sendo algo onde todos ganham;

(...) Sim julgo importante para o desenvolvimento, mas não acredito que impactem no clima organizacional;

(...) Não acredito que auxiliem no meu desenvolvimento, acredito que só a empresa ganhe com este tipo de ferramenta aplicada;

(...) Não sei responder

15) Qual dos fatores abaixo você considera ser mais relevante para manter um colaborador satisfeito e motivado em uma empresa?

(...) Perspectiva de crescimento, onde as empresas são transparentes com seus colaboradores, onde há plano de carreira, ou seja, sei que posso evoluir em minha carreira;

(...) Reconhecimento do seu trabalho pelo seu gestor, onde o funcionário é avaliado constantemente e recebem *feedback's*;

(...) Aprimoramento do conhecimento dos colaboradores, através de treinamentos fornecidos pela empresa, cursos e inserção em projetos e programas internos;

(...) Apenas o salário.

16) Você já buscou recolocação em uma outra empresa, por estar sob uma gestão com valores e princípios diferentes dos seus?

(...) Sim, a incompatibilidade me fez buscar um novo emprego

(...) Não, devido a necessidade acabo me adaptando a minha gestão

(...) Nunca pensei nisso, ou vivenciei este tipo de situação

17) Você entende que o absenteísmo (faltas ao trabalho) é uma forma de sinalizar a insatisfação do funcionário perante ao clima da empresa?

(...) Sim, acredito que seja uma forma de demonstrar que o funcionário não está feliz em seu ambiente de trabalho

(...) Não, entendo que não se fazer presente ao trabalho seja algo particular da pessoa, não tendo influencia o ambiente em si

(...) Não sei opinar.

18) Qual seu grau de motivação na empresa onde você trabalha no momento, avaliando sua posição atual?

(...) Me sinto motivado com muita frequência, gosto do que faço e do valor que agrego para o ambiente de trabalho;

(...) Não me sinto motivado, porem busco entregar o que me foi proposto no contrato de trabalho;

(...) Poucas vezes me sinto motivado, buscando entregar apenas o que é solicitado, raramente supero as expectativas;

(...) Não sei responder

19) Você entende que a sua gestão direta (líder, supervisor) na empresa em que trabalha, influenciam na sua motivação?

(...) Sim, pois como estou constantemente em contato com meu gestor, a forma como ele faz a gestão influencia diretamente em mim;

(...) Sim, entendo que influencia parcialmente, porém não afeta diretamente minha motivação no trabalho;

(...) Não, acredito que a motivação seja algo pessoal, e a gestão não tenha impacto neste aspecto;

(...) Indiferente

20) Qual perfil de liderança você mais se adapta?

(...) O líder autocrático, onde o líder toma as decisões sem consultar seus liderados, determina como o trabalho deve ser executado;

(...) O líder democrático, é aquele que compartilha e discute com o grupo antes de tomar uma decisão, aconselha o grupo para que a melhor forma de realização do trabalho seja utilizada.

(...) O líder liberal, onde grupo tem total liberdade para decidir, sem que seja necessária a participação do líder;

21) Como funcionário de uma empresa onde há uma hierarquia e a gestão de pessoas é aplicada na prática, qual sua sugestão para um bom clima organizacional e motivação das pessoas que compõe esta equipe?

5.2 PRÉ-TESTE

Para Gil (2022), o primeiro passo no pré-teste consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que será estudado. Sendo necessário que esses indivíduos tenham relação ao universo pesquisado e que concordem em responder às questões do que os que serão escolhidos para o levantamento propriamente dito.

Seguindo com Gil (2022), os aspectos mais importantes a serem considerados no pré-teste são a clareza e precisão dos termos, sendo estes os termos mais adequados são os que não necessitam de explicação. A quantidade de perguntas a ser utilizada também é algo que deve ser analisada, para que o entrevistado não se canse por conta da quantidade. A forma como as perguntas foram redigidas, sendo possível fazer uma mesma pergunta sob duas formas diferentes, com o objetivo de sondar a reação dos pesquisados a cada uma delas. A ordenação das perguntas, no pré-teste, pode-se ter uma ideia do possível contágio que uma pergunta exerce sobre outra. E a introdução, onde mediante a análise das indagações feitas pelo entrevistado, de suas inquietações e de suas resistências, seleciona-se a melhor fórmula de introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

Para Roesch (2013), são caracterizados como pré-teste, aqueles aplicados antes do início de uma pesquisa ou experimento.

Conforme Marconi e Lakatos (2021), no pré-teste ainda em relação ao questionário, é de suma importância que seja evidenciado a fidedignidade, será possível obter os mesmos resultados, independentemente da pessoa que o aplica? Deve-se também avaliar a validade, garantir que os dados obtidos são todos necessários à pesquisa? Nenhum fato, dado ou fenômeno foi deixado de lado na coleta? E por fim a operatividade, o vocabulário é acessível a todos os entrevistados e o significado das questões é claro?

Marconi e Lakatos (2021) conclui que, o pré-teste permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados, podendo até, alterar hipóteses, modificar variáveis e relação entre elas. Dessa forma, haverá maior segurança e precisão para a execução da pesquisa.

5.3 QUESTIONÁRIO APÓS A REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado no mês de abril de 2023, para 13 pessoas, através do *Google Forms*, em que não houve a necessidade de alterações nas questões, todas mantiveram-se iguais ao questionário inicial.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfpLmAfg2qhF9FN3CnzZeglkeqtGYKq0etMzzn3vYkvpL6bfw/viewform?usp=sf_link

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se neste capítulo os dados primários, secundários, bem como os resultados da pesquisa.

6.1 DADOS PRIMÁRIOS

Para Gil (2022), os dados primários são aqueles relacionados diretamente ao argumento estudado.

Para Sordi (2017), a fonte primária é a original, tratando-se da identificação e explicitação do conteúdo, seja ele inovador, de conhecimento por exemplo, ou não, abordando de informação.

Utiliza-se na presente pesquisa como dados primários, o questionário elaborado e aplicado pela própria autora, assim como os resultados obtidos e apresentados na sequência do trabalho.

6.2 DADOS SECUNDÁRIOS

De acordo com Gil (2022), os dados secundários permeiam outras teorias que explicam variantes e ambientes do ponto de vista mais amplo, podendo demonstrar o que outros autores desenvolveram e que caminhos futuros o trabalho; também, podem seguir.

Utiliza-se nesta pesquisa como dados secundários, os livros que tratam do assunto e as fontes encontradas na internet, como o IBGE por exemplo, O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, sendo o principal provedor de informações geográficas e estatísticas do Brasil.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste subcapítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa realizada para uma amostra de 268 pessoas, maiores de 18 anos de idade residentes no município de Veranópolis, em que o retorno foi de 100 questionários, o que corresponde a 37,31%.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os questionários geralmente alcançam 25% de retorno; sendo assim, a pesquisa realizada encontra-se validada.

Na sequência, apresenta-se o resultado da pesquisa, em que são apresentados através de tabelas, figuras; bem como uma interpretação para cada uma das questões envolvidas na pesquisa.

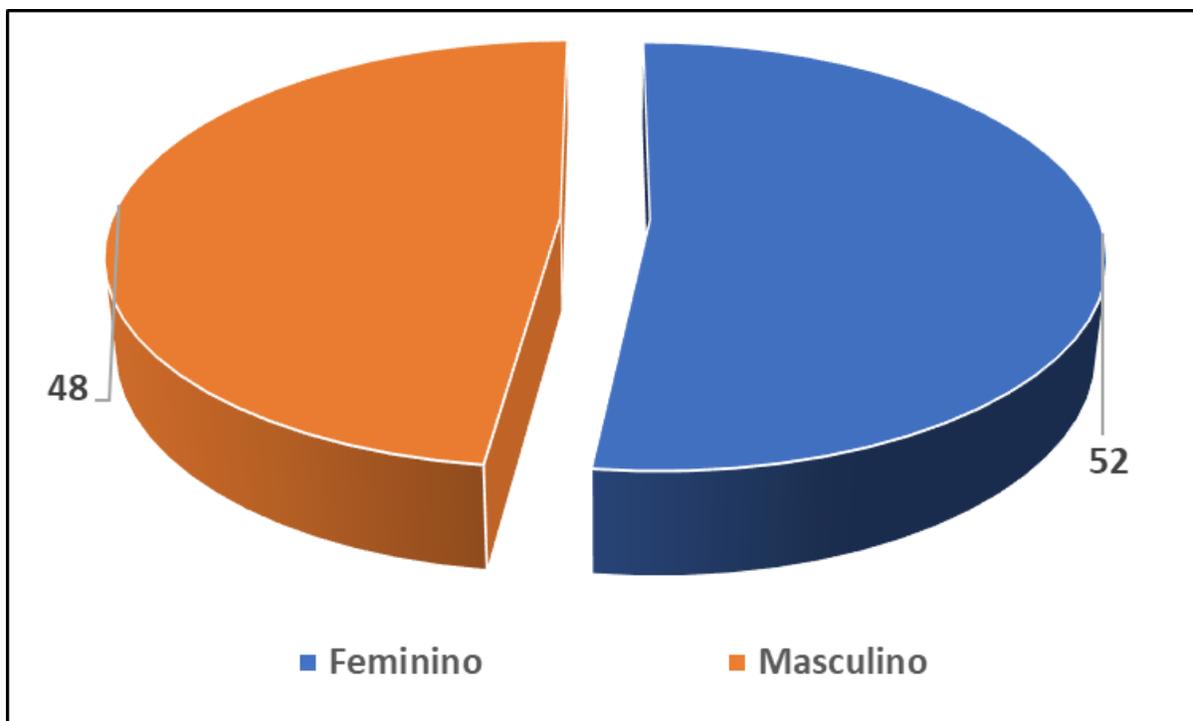
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfpLmAfq2ghF9FN3CnzZeglkeqtGYKq0etMzzn3vYkvpL6bfw/viewform?usp=sf_link

Tabela 1 - Sexo do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|-------------------|------------|------------|
| Abaixo de 18 anos | 52 | 52% |
| De 18 a 28 anos | 48 | 48% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 17 - Sexo do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

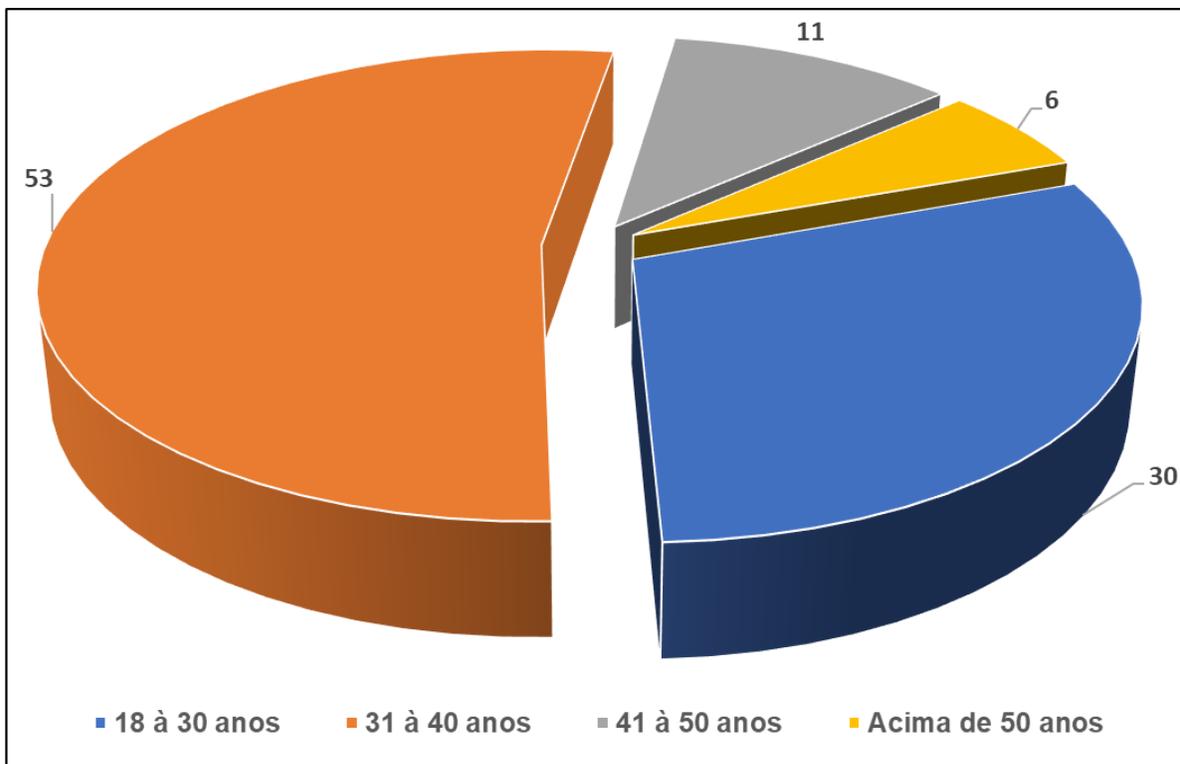
Interpretação: Verifica-se através dos dados obtidos, que o público respondente da pesquisa foi em sua maioria feminino, onde totalizaram 52% das pessoas, já o masculino conteve 48% do total de respondentes.

Tabela 2 - Faixa etária do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|------------------|------------|-------------|
| 18 à 30 anos | 30 | 30% |
| 31 à 40 anos | 53 | 53% |
| 41 à 50 anos | 11 | 11% |
| Acima de 50 anos | 6 | 6% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 18 - Faixa etária do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

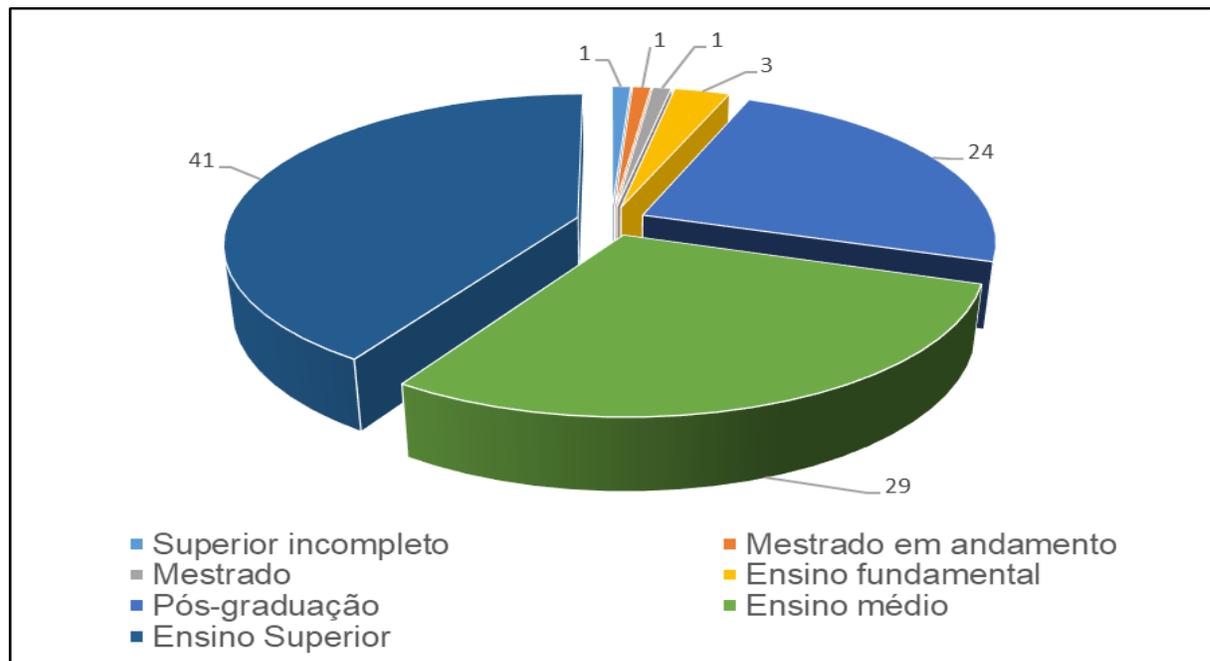
Interpretação: Com base na Figura 18, percebe-se que a maioria das pessoas se encontram na faixa etária entre 31 à 40 anos onde estes totalizam 53%, seguido da faixa entre 18 à 30 anos com um total de 30%, um total de 11% encontra-se entre 41 à 50 anos, seguido de uma pequena fatia totalizando 6% os respondentes que estão na faixa de acima dos 50 anos.

Tabela 3 - Escolaridade do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|-----------------------|------------|------------|
| Superior incompleto | 1 | 1% |
| Mestrado em andamento | 1 | 1% |
| Mestrado | 1 | 1% |
| Ensino fundamental | 3 | 3% |
| Pós-graduação | 24 | 24% |
| Ensino médio | 29 | 29% |
| Ensino Superior | 41 | 41% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 19 - Escolaridade do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

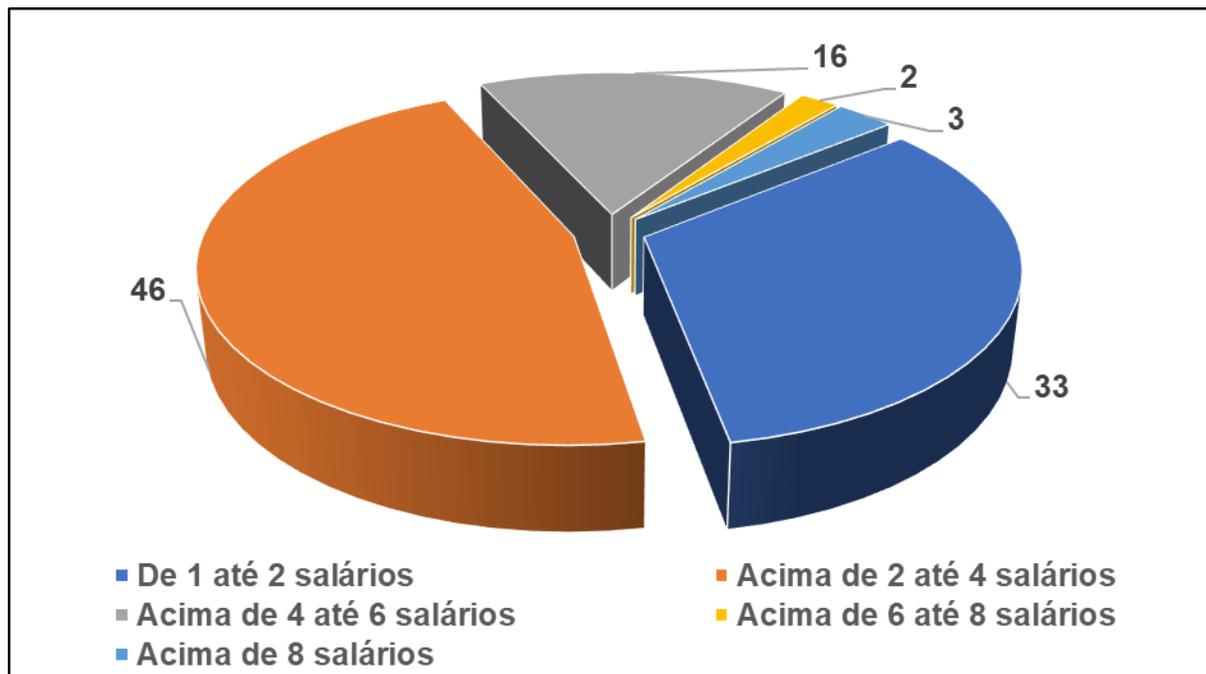
Interpretação: Nota-se que 3% dos respondentes possuem como escolaridade o ensino fundamental, seguido de 29% delas com ensino médio. Além destas, temos um percentual considerável com ensino superior, sendo eles um total de 41% dos respondentes, além de 24% das pessoas conterem pós-graduação. Concluindo com superior incompleto, mestrado em andamento e mestrado com 1% em cada uma das categorias.

Tabela 4 - Faixa salarial do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|---------------------------|------------|-------------|
| De 1 até 2 salários | 33 | 33,00% |
| Acima de 2 até 4 salários | 46 | 46,00% |
| Acima de 4 até 6 salários | 16 | 16,00% |
| Acima de 6 até 8 salários | 2 | 2,00% |
| Acima de 8 salários | 3 | 3,00% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 20 - Faixa salarial do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

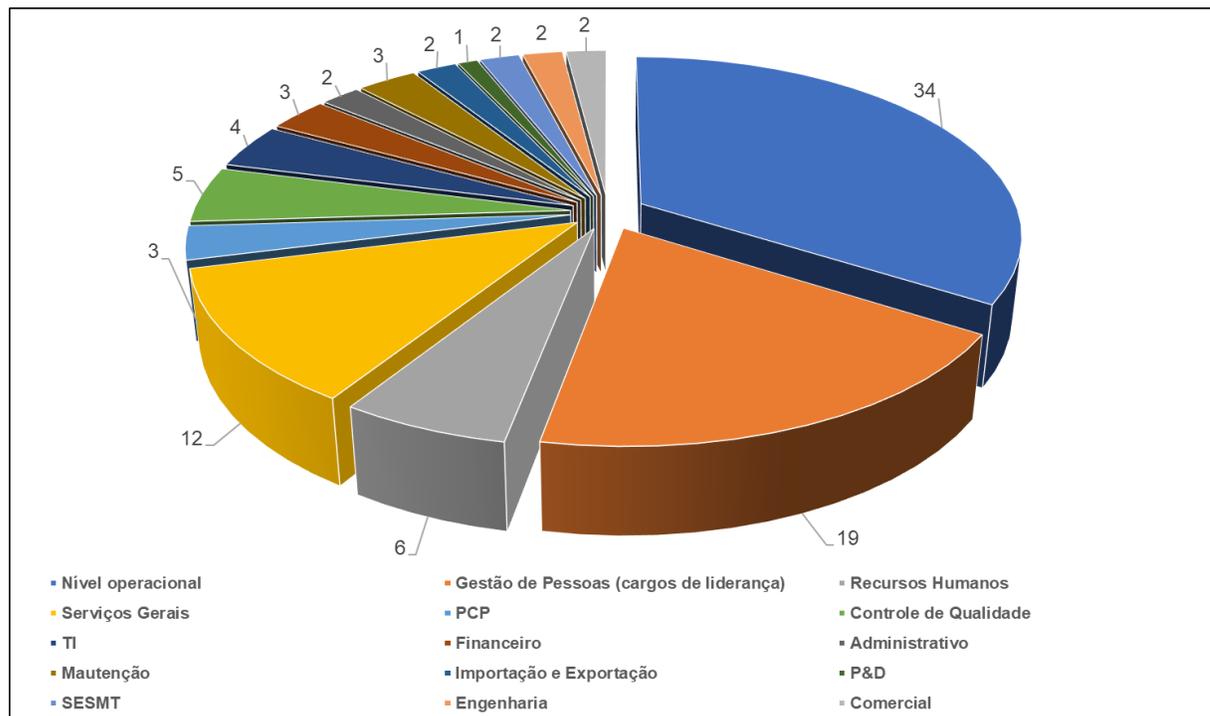
Interpretação: A principal base salarial a partir da pesquisa é a de 2 até 4 salários mínimos, com um total de 46%, seguido de 33% das pessoas com 1 até 2 salários, além de 16% encontram-se na faixa de 4 até 6 salários. Contemplam 3% do total da pesquisa pessoas com mais de 8 salários, finalizando com 2% pessoas que se enquadram entre 6 até 8 salários mínimos.

Tabela 5 - Área de atuação do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|---|------------|----------------|
| Nível operacional | 34 | 34,00% |
| Gestão de Pessoas (cargos de liderança) | 19 | 19,00% |
| Recursos Humanos | 6 | 6,00% |
| Serviços Gerais | 12 | 12,00% |
| PCP | 3 | 3,00% |
| Controle de Qualidade | 5 | 5,00% |
| TI | 4 | 4,00% |
| Financeiro | 3 | 3,00% |
| Administrativo | 2 | 2,00% |
| Manutenção | 3 | 3,00% |
| Importação e Exportação | 2 | 2,00% |
| P&D | 1 | 1,00% |
| SESMT | 2 | 2,00% |
| Engenharia | 2 | 2,00% |
| Comercial | 2 | 2,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 21 - Área de atuação do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

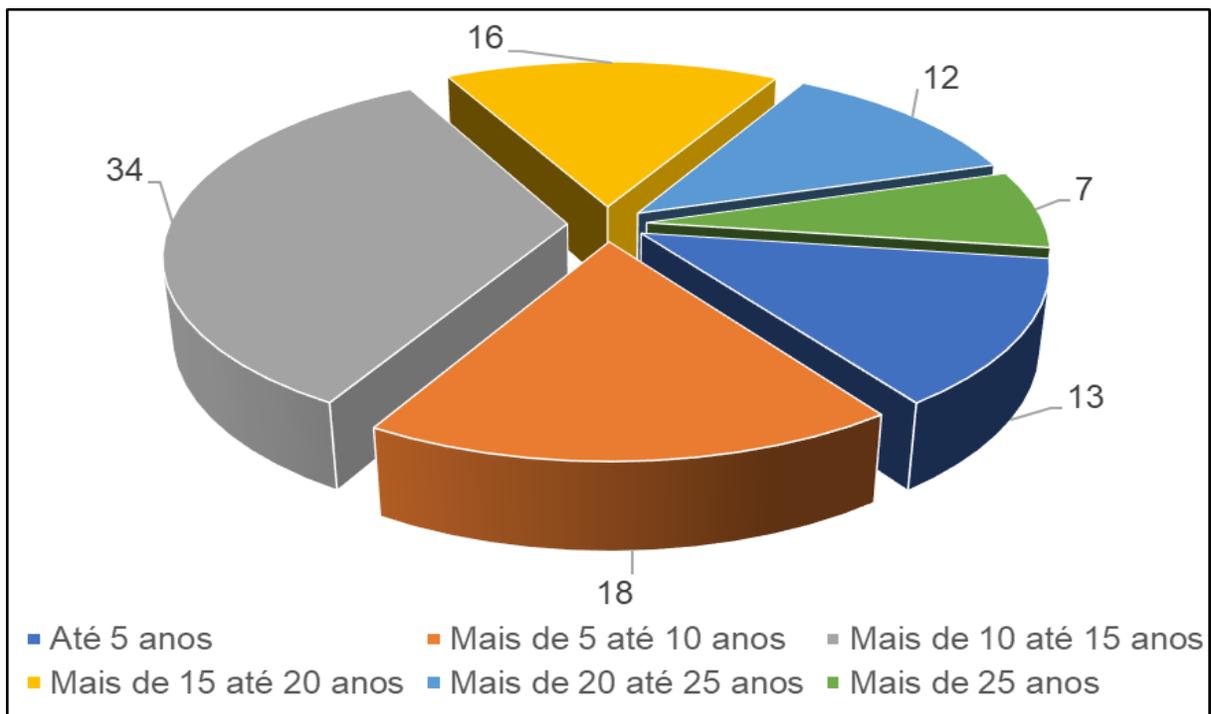
Interpretação: Nota-se que 34% dos respondentes fazem parte do setor operacional, 19% são pessoas da área de gestão de pessoas em cargos de liderança, 12% encontram-se em serviços gerais, 6% em recursos humanos, 5% em controle de qualidade, 4% em tecnologia da informação, 3% em programação e controle de produção, 3% em manutenções, 3% em financeiro, áreas de administrativo 2%, importação e Exportação 2%, P&D 1%, SESMT (Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho) 2%, engenharia 2% e comercial 2%.

Tabela 6 - Tempo de atuação do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|------------------------|------------|------------|
| Até 5 anos | 13 | 13,00% |
| Mais de 5 até 10 anos | 18 | 18,00% |
| Mais de 10 até 15 anos | 34 | 34,00% |
| Mais de 15 até 20 anos | 16 | 16,00% |
| Mais de 20 até 25 anos | 12 | 12,00% |
| Mais de 25 anos | 7 | 7,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 22 - Tempo de atuação do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

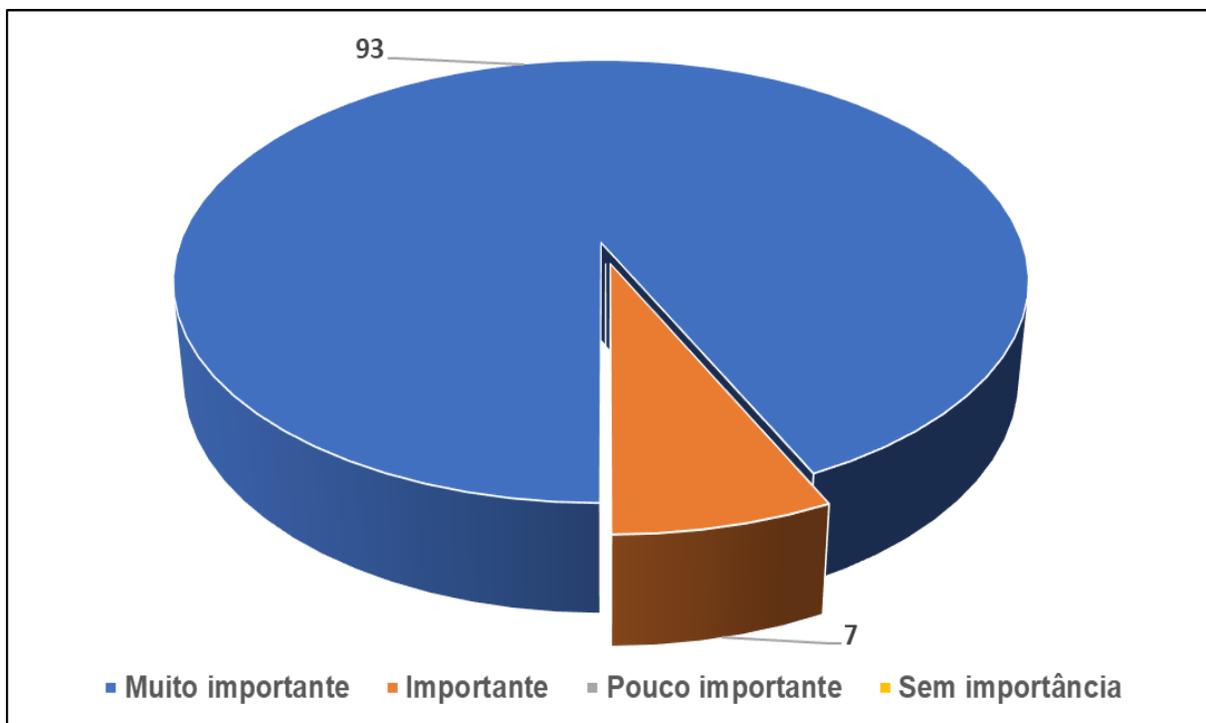
Interpretação: Através da interpretação da Figura 22, nota-se que 7% dos entrevistados estão atuando a mais de 25 anos no mercado de trabalho, 12% do total de participantes estão entre 20 até 25 anos. Pessoas até 5 anos são 13%, 34% são quem está com 10 até 15 anos e totalizam 16% pessoas com 15 até 20 anos de empresa.

Tabela 7 - Importância uma boa gestão de pessoas para o clima organizacional

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|------------------|------------|------------|
| Muito importante | 93 | 93,00% |
| Importante | 7 | 7,00% |
| Pouco importante | 0 | 0,00% |
| Sem importância | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 23 - Importância uma boa gestão de pessoas para o clima organizacional



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

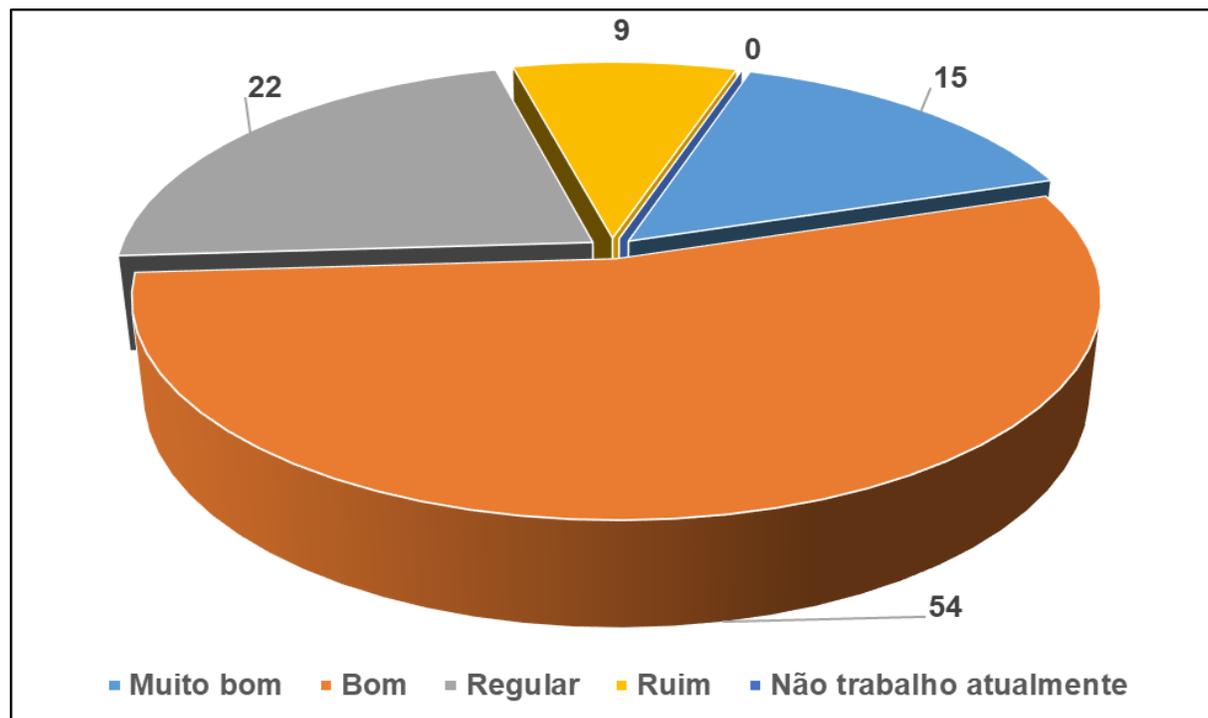
Interpretação: Nota-se que dos entrevistados a grande maioria das pessoas julga que a gestão de pessoas é muito importante para o clima organizacional, onde estas totalizam 93% dos respondentes, ficando com 7% as pessoas que entendem que a gestão de pessoas é importante para o clima organizacional.

Tabela 8 - Conceito da gestão de pessoas na empresa do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|-------------------------|------------|----------------|
| Muito bom | 15 | 15,00% |
| Bom | 54 | 54,00% |
| Regular | 22 | 22,00% |
| Ruim | 9 | 9,00% |
| Não trabalho atualmente | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 24 - Conceito da gestão de pessoas na empresa do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

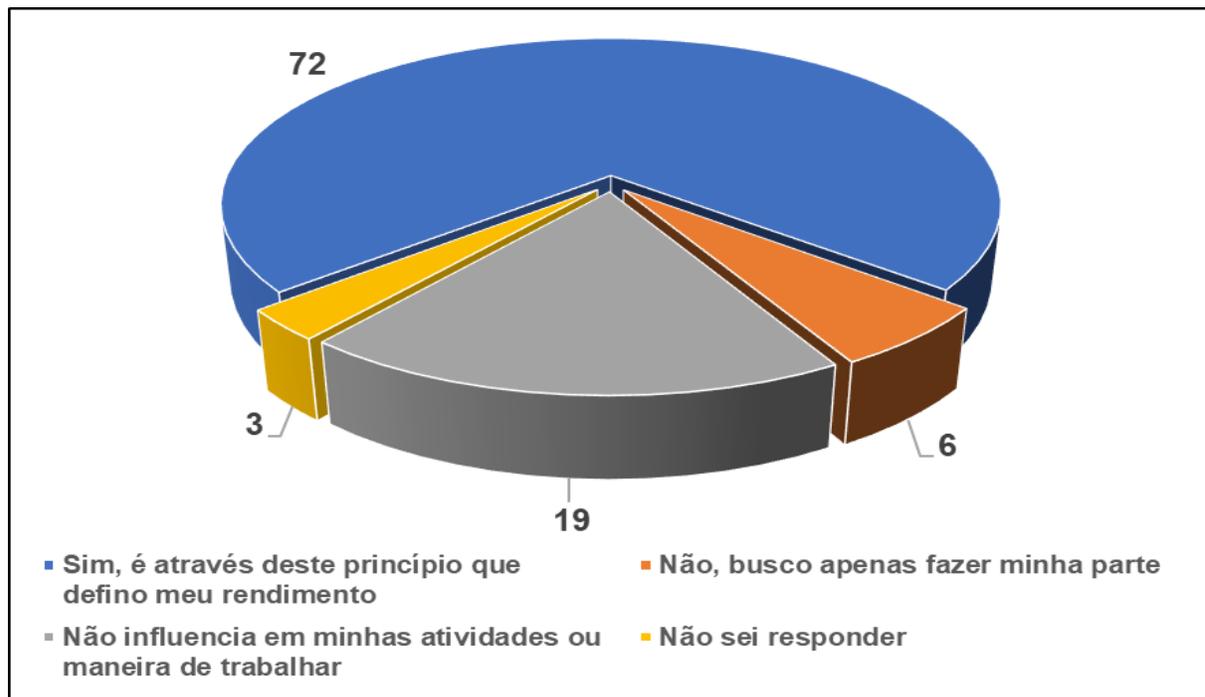
Interpretação: A partir da interpretação da Figura 24, pode-se perceber que na grande maioria das empresas onde trabalham as pessoas que participaram da pesquisa o clima organizacional é bom, ficando com um total de 54%, seguido de 22% que diz que o clima organizacional da empresa é regular. 15% entendem que o clima organizacional da empresa é muito bom e apenas 9% acredita ser ruim.

Tabela 9 - Influencia do gestor através do gerenciamento das atividades e do setor

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|---|------------|------------|
| Sim, é através deste princípio que defino meu rendimento | 72 | 72,00% |
| Não, busco apenas fazer minha parte | 6 | 6,00% |
| Não influencia em minhas atividades ou maneira de trabalhar | 19 | 19,00% |
| Não sei responder | 3 | 3,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 25 - Influencia do gestor através do gerenciamento das atividades e do setor



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

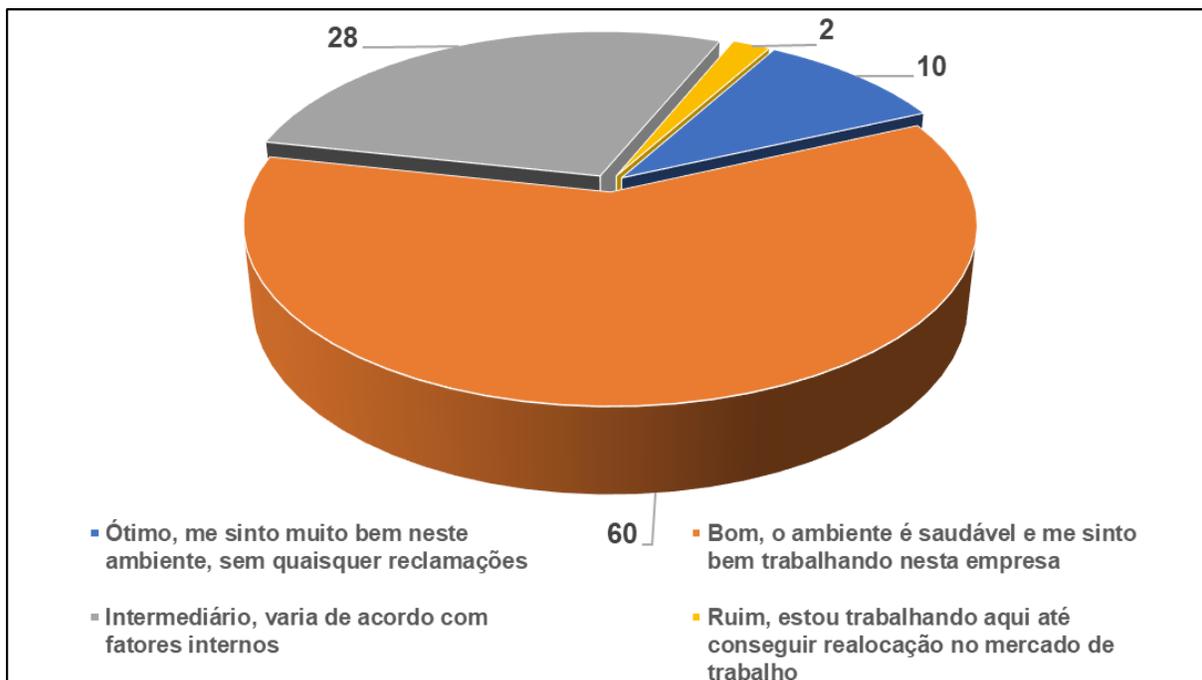
Interpretação: Percebe-se que a forma com que seu gestor faz o gerenciamento do setor e das atividades influencia a grande maioria das pessoas a buscarem ter boas entregas, um total de 72% entende que é através deste princípio que se define o rendimento. Para 19% das pessoas, isto não influencia nas atividades ou maneira de trabalhar. 6% busca apenas fazer sua parte e 3% das pessoas não soube responder.

Tabela 10 - Clima organizacional do ambiente de trabalho do respondente

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Ótimo, me sinto muito bem neste ambiente, sem quaisquer reclamações | 10 | 10,00% |
| Bom, o ambiente é saudável e me sinto bem trabalhando nesta empresa | 60 | 60,00% |
| Intermediário, varia de acordo com fatores internos | 28 | 28,00% |
| Ruim, estou trabalhando aqui até conseguir realocação no mercado de trabalho | 2 | 2,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 26 - Clima organizacional do ambiente de trabalho do respondente



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Interpretação: Nota-se que 2% das pessoas identifica que seu ambiente de trabalho possui um clima organizacional ruim e que está neste local até conseguir realocação profissional. Totalizam 10% dos respondentes acham ótimo seu ambiente e não tem com quem reclamar. Um total de 28% entende que é intermediário, variando de acordo com os fatores internos e 60% acha que seu ambiente é bom, sendo este ambiente saudável e a pessoa se sente bem em trabalhar em determinada empresa.

Tabela 11 - Impacto no clima organizacional através da cultura e valores da empresa

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Sim, a cultura da empresa dita muito o como as coisas são feitas, quais comportamentos são esperados dos funcionários e isso constrói um clima mais saudável | 79 | 79,00% |
| Não, a cultura é algo que fica mais no papel não tendo impacto direto no ambiente da empresa | 8 | 8,00% |
| Possui uma pequena influencia, não sendo algo que contribua para a construção de um clima organizacional favorável | 10 | 10,00% |
| Não sei opinar | 3 | 3,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 27 - A Cultura da empresa em que você trabalha, assim como seus valores tem impacto no clima organizacional



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

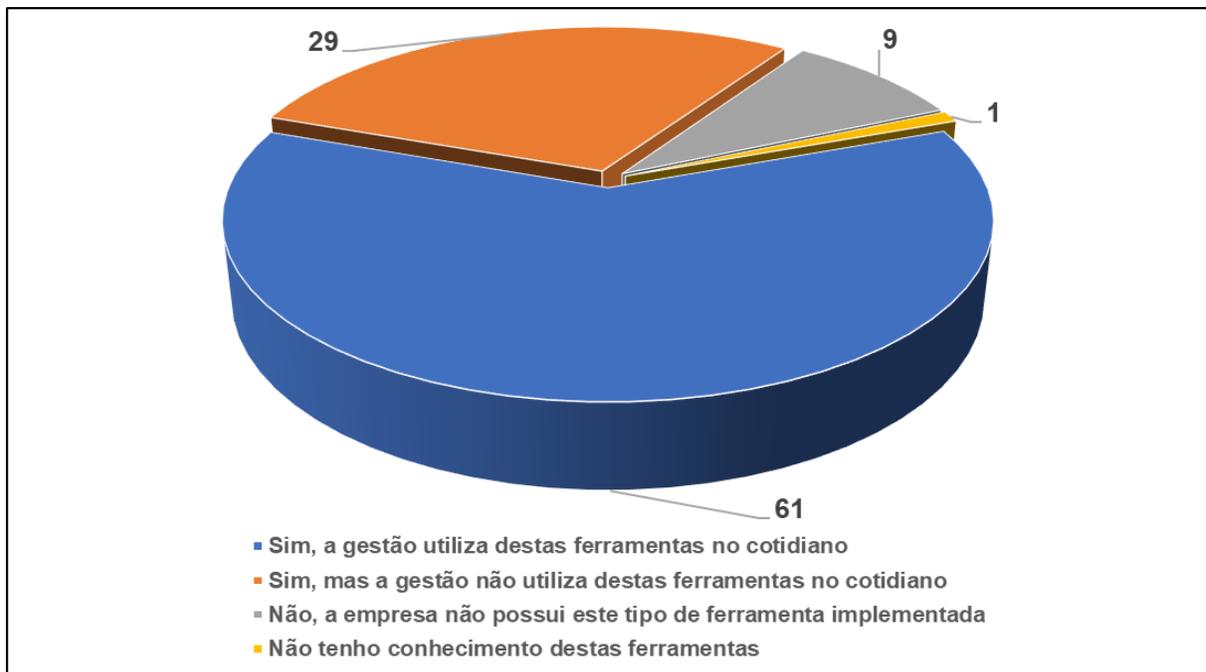
Interpretação: Nota-se que para 79% das pessoas a Cultura da empresa, assim como seus valores tem impacto no clima organizacional nos locais onde elas trabalham. Para 8% a cultura da empresa é mais algo de papel, não sendo aplicada no ambiente da empresa. São 10% as pessoas que entendem que há uma pequena influencia, não sendo algo que influencie para um clima organizacional saudável. E por fim apenas 3% dos respondentes não soube opinar.

Tabela 12 - Aplicação de ferramentas de gestão como *feedbacks*, pesquisas de clima e avaliações de desempenho por parte da gestão de pessoas das empresas

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Sim, a gestão utiliza destas ferramentas no cotidiano | 61 | 61,00% |
| Sim, mas a gestão não utiliza destas ferramentas no cotidiano | 29 | 29,00% |
| Não, a empresa não possui este tipo de ferramenta implementada | 9 | 9,00% |
| Não tenho conhecimento destas ferramentas | 1 | 1,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 28 - Aplicação de ferramentas de gestão como *feedbacks*, pesquisas de clima e avaliações de desempenho por parte da gestão de pessoas das empresas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

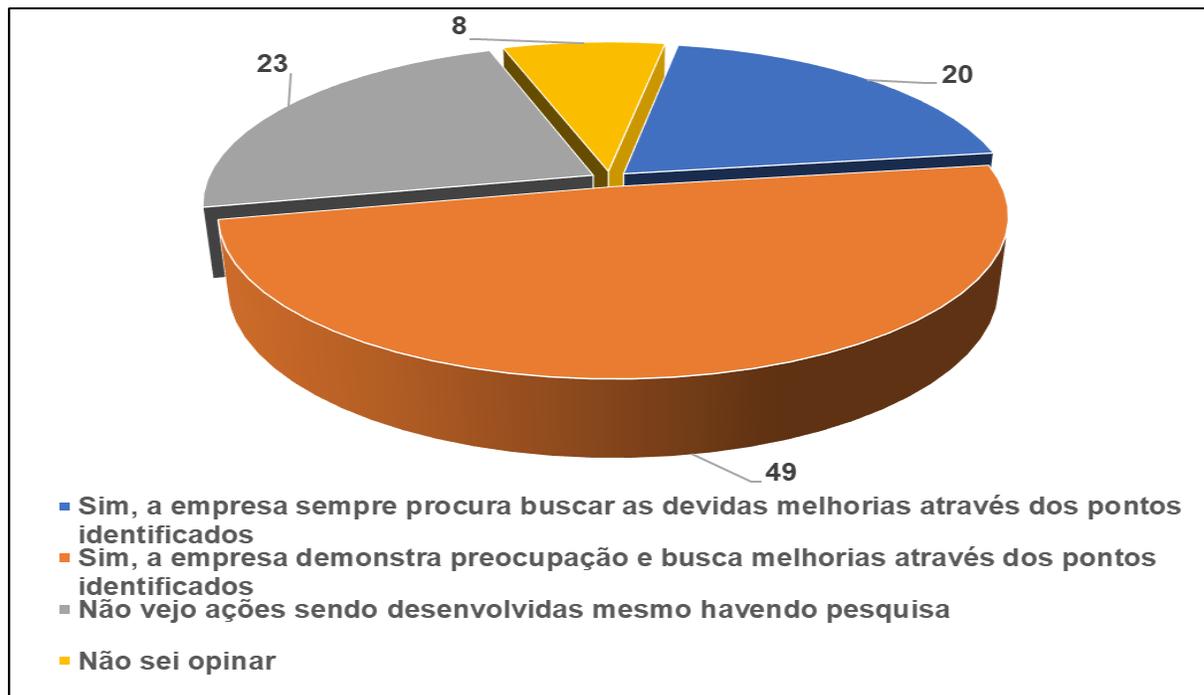
Interpretação: Conforme Figura 28, 61% das pessoas apontam que a gestão utiliza de ferramentas no cotidiano. Outras 29% entende que há, mas a gestão não faz a utilização delas no dia a dia. Para 9% das pessoas, os locais onde elas trabalham não possui ferramentas de gestão implementadas, e apenas 1% não conhece tais ferramentas.

Tabela 13 - Preocupação da empresa com oportunidades levantadas em pesquisas de clima

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Sim, a empresa sempre procura buscar as devidas melhorias através dos pontos identificados | 20 | 20,00% |
| Sim, a empresa demonstra preocupação e busca melhorias através dos pontos identificados | 49 | 49,00% |
| Não vejo ações sendo desenvolvidas mesmo havendo pesquisa | 23 | 23,00% |
| Não sei opinar | 8 | 8,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 29 - Preocupação da empresa com oportunidades levantadas em pesquisas de clima



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

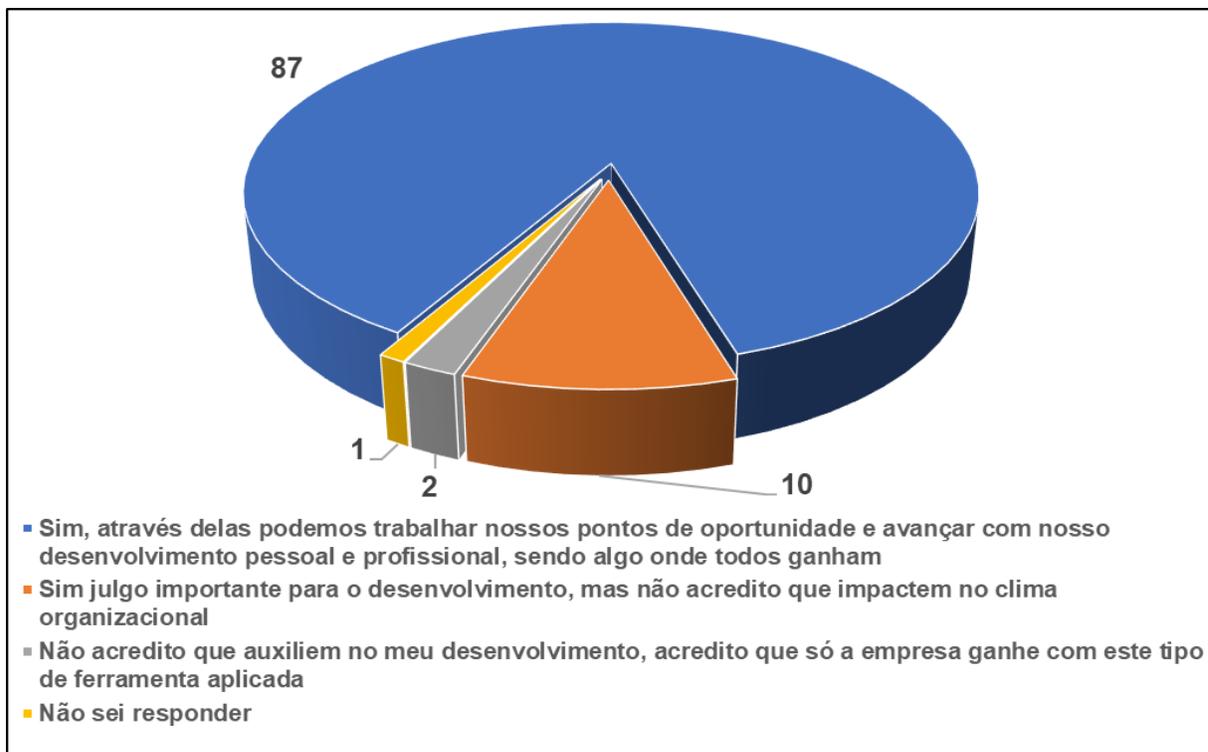
Interpretação: Percebe-se que 20% das pessoas nota que há uma movimentação positiva da parte da empresa e dos gestores sempre trabalhando nos pontos identificados nas pesquisas de clima. São 49% delas que entendem que sim, a empresa demonstra preocupação e busca melhorias em tais pontos. Para 23% a empresa não desenvolve ações, mesmo havendo pesquisa de clima e 8% dos respondentes não soube opinar.

Tabela 14 - A contribuição das ferramentas de gestão no desenvolvimento das pessoas e do clima organizacional saudável

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|---|------------|----------------|
| Sim, através delas podemos trabalhar nossos pontos de oportunidade e avançar com nosso desenvolvimento pessoal e profissional, sendo algo onde todos ganham | 87 | 87,00% |
| Sim julgo importante para o desenvolvimento, mas não acredito que impactem no clima organizacional | 10 | 10,00% |
| Não acredito que auxiliem no meu desenvolvimento, acredito que só a empresa ganhe com este tipo de ferramenta aplicada | 2 | 2,00% |
| Não sei responder | 1 | 1,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 30 - A contribuição das ferramentas de gestão no desenvolvimento das pessoas e do clima organizacional saudável



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Interpretação: Nota-se que 87% dos respondentes entendem que é através destas ferramentas que se pode desenvolver, gerando ganhos para todos. 10% entende que é importante apenas para o desenvolvimento da pessoa, mas que isto não tenha

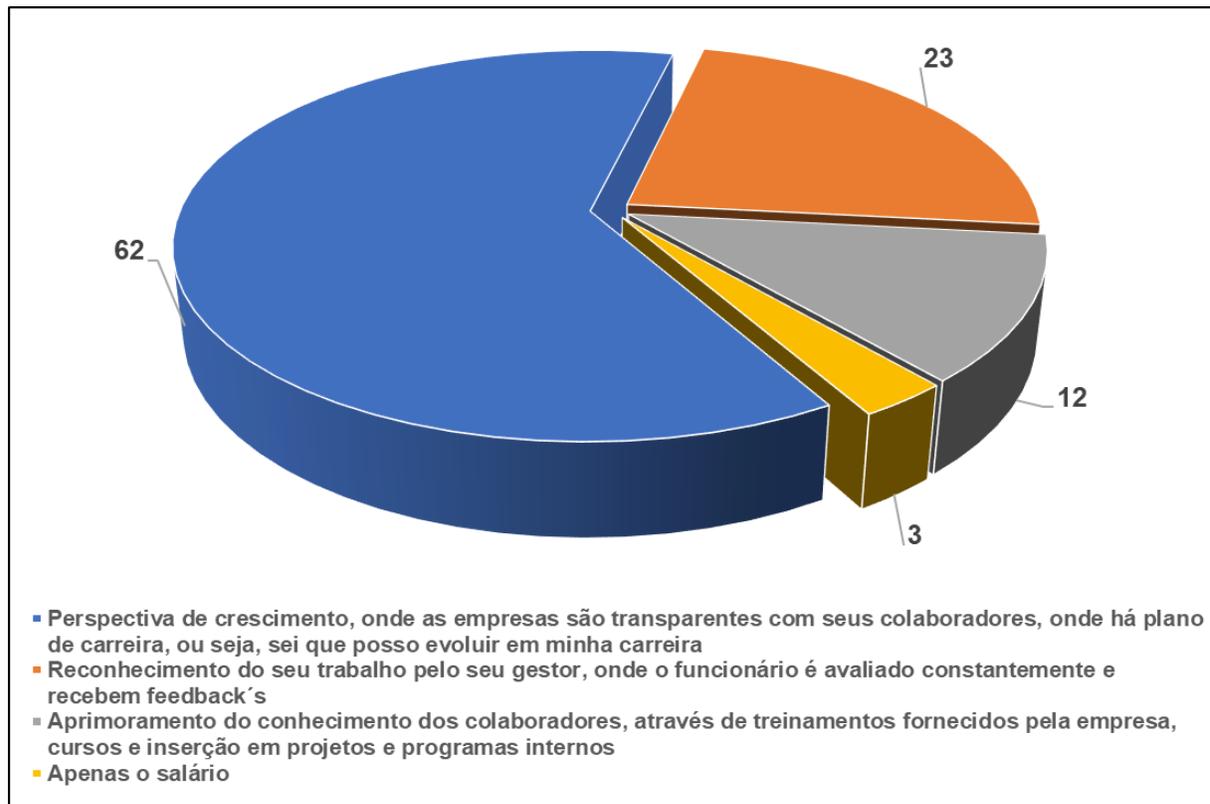
influencia no clima organizacional. Para 2% estas ferramentas não auxiliam no desenvolvimento dela e que somente a empresa ganha quando utiliza destas ferramentas. E 1% não soube opinar.

Tabela 15 - Fatores mais relevantes para manter um colaborador satisfeito e motivado

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|----------------|
| Perspectiva de crescimento, onde as empresas são transparentes com seus colaboradores, onde há plano de carreira, ou seja, sei que posso evoluir em minha carreira | 62 | 62,00% |
| Reconhecimento do seu trabalho pelo seu gestor, onde o funcionário é avaliado constantemente e recebem <i>feedback's</i> | 23 | 23,00% |
| Aprimoramento do conhecimento dos colaboradores, através de treinamentos fornecidos pela empresa, cursos e inserção em projetos e programas internos | 12 | 12,00% |
| Apenas o salário | 3 | 3,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 31 - Fatores mais relevantes para manter um colaborador satisfeito e motivado



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

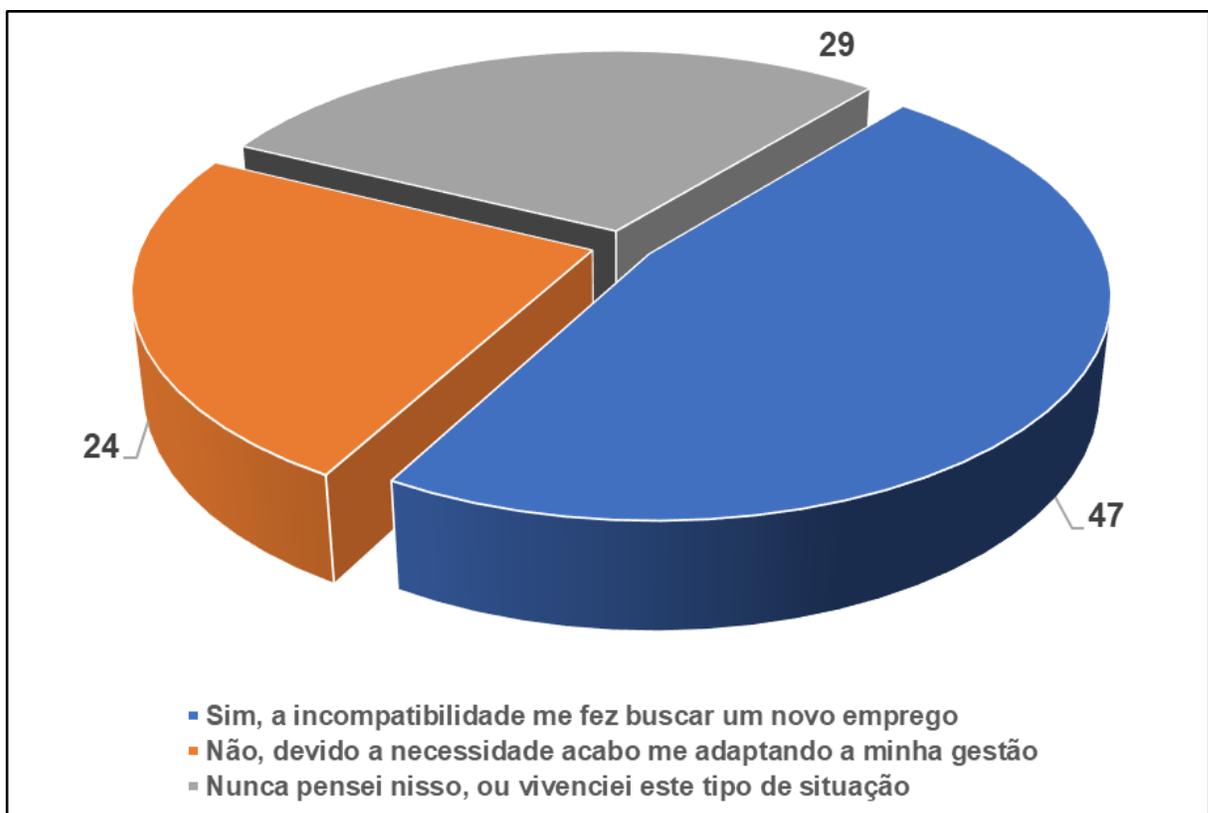
Interpretação: Pode-se notar que para 62% das pessoas a perspectiva de crescimento, a empresa ser transparente com seus colaboradores e que existe um plano de carreira é algo que para eles colabora para que um colaborador esteja satisfeito e motivado em uma empresa. Para 23% receber *feedback's* e ser reconhecido pelo seu gestor é algo que motiva e faz com que a pessoa esteja satisfeita com a empresa. São 12% dos respondentes aqueles que entendem que o aprimoramento, treinamentos e ser incluído em programas internos os faz se sentir satisfeito e motivados. E apenas 3% das pessoas entendem que o que deixa um funcionário satisfeito e motivado é o salário.

Tabela 16 - Buscou por recolocação no mercado de trabalho por incompatibilidade de gestão direta

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|---|------------|------------|
| Sim, a incompatibilidade me fez buscar um novo emprego | 47 | 47,00% |
| Não, devido a necessidade acabo me adaptando a minha gestão | 24 | 24,00% |
| Nunca pensei nisso, ou vivenciei este tipo de situação | 29 | 29,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 32 - Buscou por recolocação no mercado de trabalho por incompatibilidade de gestão direta



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

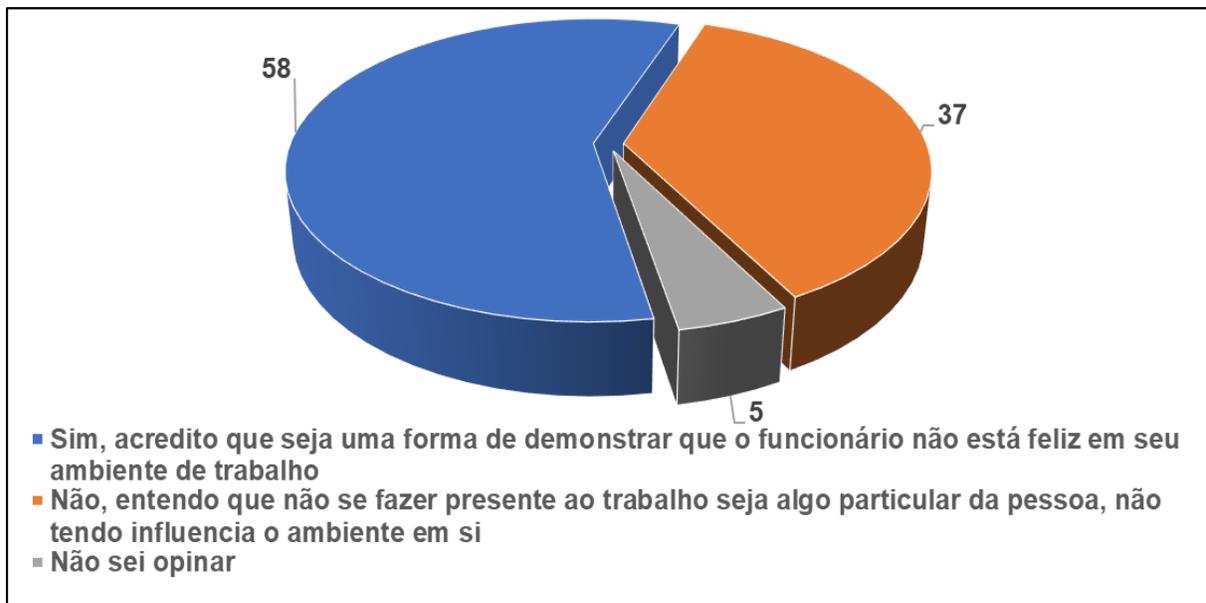
Interpretação: Através da interpretação da Figura 32, pode-se receber que a grande maioria das pessoas já buscaram um novo emprego por incompatibilidade de valores e princípio com sua gestão, totalizando 47% dos entrevistados. Para 29% esta situação nunca foi pensada ou vivenciada. E 24% das pessoas, por necessidade acaba se adaptando a gestão mesmo que seus valores e princípios não sejam semelhantes.

Tabela 17 - Absenteísmo, uma forma de sinalizar a insatisfação perante ao clima da empresa

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Sim, acredito que seja uma forma de demonstrar que o funcionário não está feliz em seu ambiente de trabalho | 58 | 58,00% |
| Não, entendo que não se fazer presente ao trabalho seja algo particular da pessoa, não tendo influencia o ambiente em si | 37 | 37,00% |
| Não sei opinar | 5 | 5,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 33 - Absenteísmo, uma forma de sinalizar a insatisfação perante ao clima da empresa



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

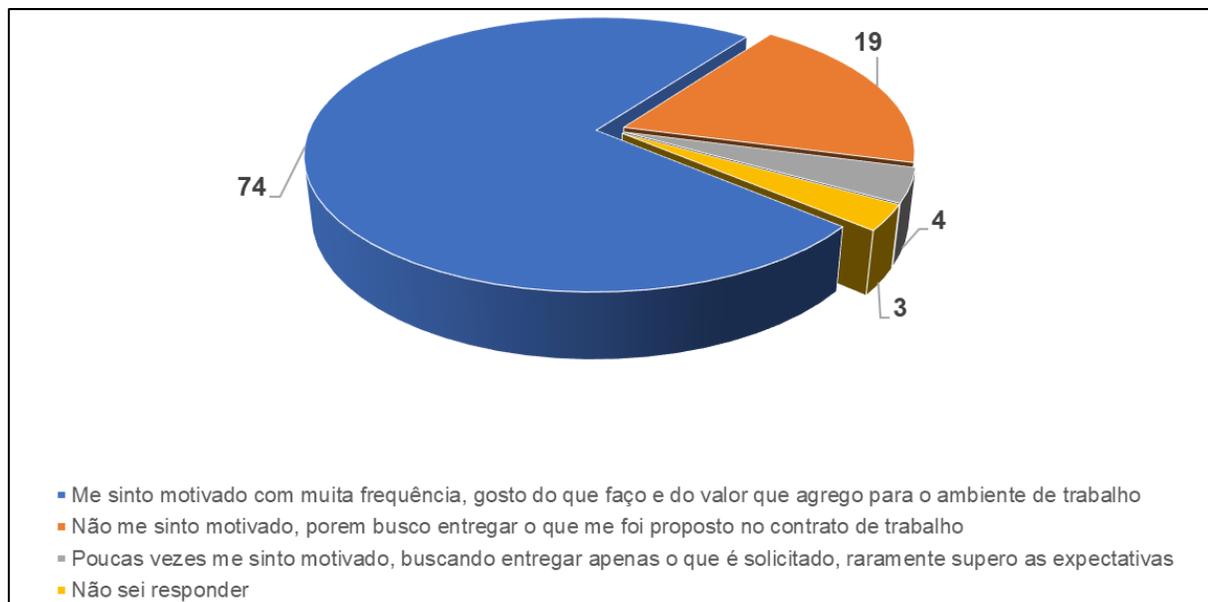
Interpretação: Nota-se que 58% das pessoas entendem que sim, o absenteísmo é uma forma de demonstrar sua insatisfação com o ambiente de trabalho. Já 37% delas entende que faltas é algo particular e que não sofre influência do ambiente em si. E 5% do total de respondentes não sabe opinar.

Tabela 18 - Grau de motivação

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|---|------------|----------------|
| Me sinto motivado com muita frequência, gosto do que faço e do valor que agrego para o ambiente de trabalho | 74 | 74,00% |
| Não me sinto motivado, porem busco entregar o que me foi proposto no contrato de trabalho | 19 | 19,00% |
| Poucas vezes me sinto motivado, buscando entregar apenas o que é solicitado, raramente supero as expectativas | 4 | 4,00% |
| Não sei responder | 3 | 3,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 34 - Grau de motivação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

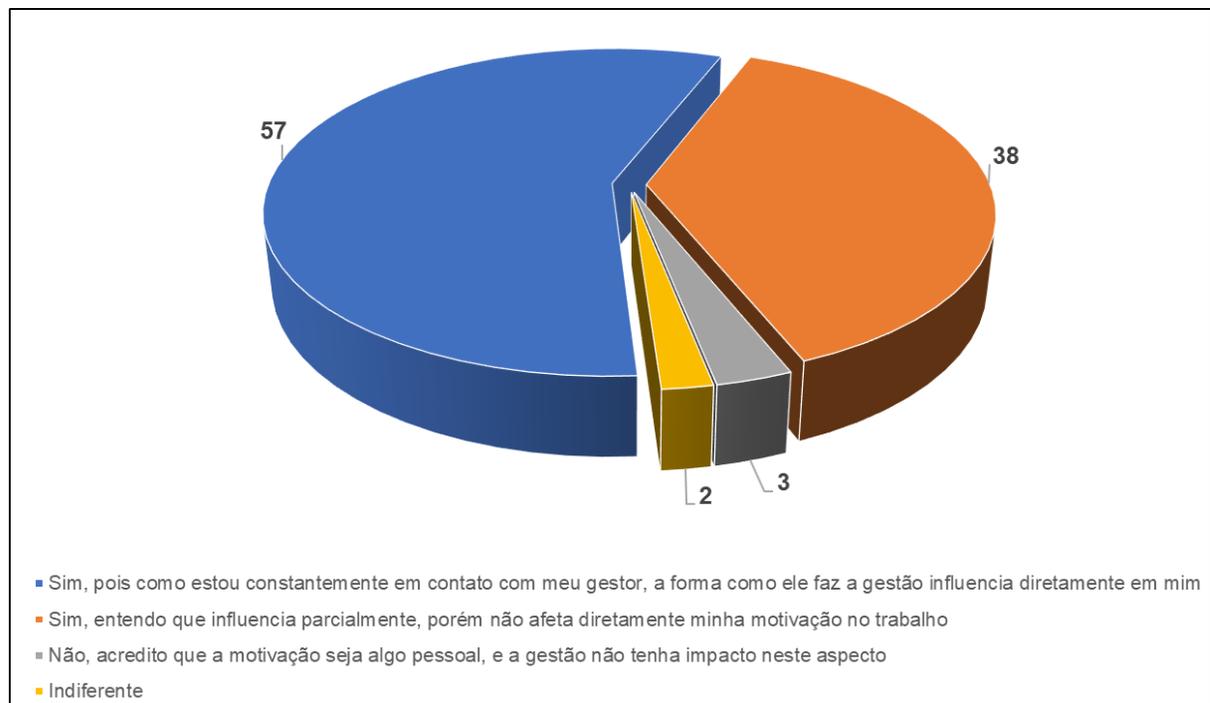
Interpretação: Percebe-se que 74% do público entrevistado se sente motivado com muita frequência, gosta do que faz e do valor que agrega no ambiente de trabalho. São 19% as pessoas que não se sentem motivadas, mas que buscam entregar aquilo que foi acordado no contrato de trabalho. Para 4% a motivação ocorre poucas vezes, sendo que as mesmas buscam entregar apenas o que é solicitado, raramente superando as expectativas. E 3% não soube opinar.

Tabela 19 - Influencia da gestão direta (líder ou supervisor) na motivação dos colaboradores

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|----------------|
| Sim, pois como estou constantemente em contato com meu gestor, a forma como ele faz a gestão influencia diretamente em mim | 57 | 57,00% |
| Sim, entendo que influencia parcialmente, porém não afeta diretamente minha motivação no trabalho | 38 | 38,00% |
| Não, acredito que a motivação seja algo pessoal, e a gestão não tenha impacto neste aspecto | 3 | 3,00% |
| Indiferente | 2 | 2,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 35 - Influencia da gestão direta (líder ou supervisor) na motivação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

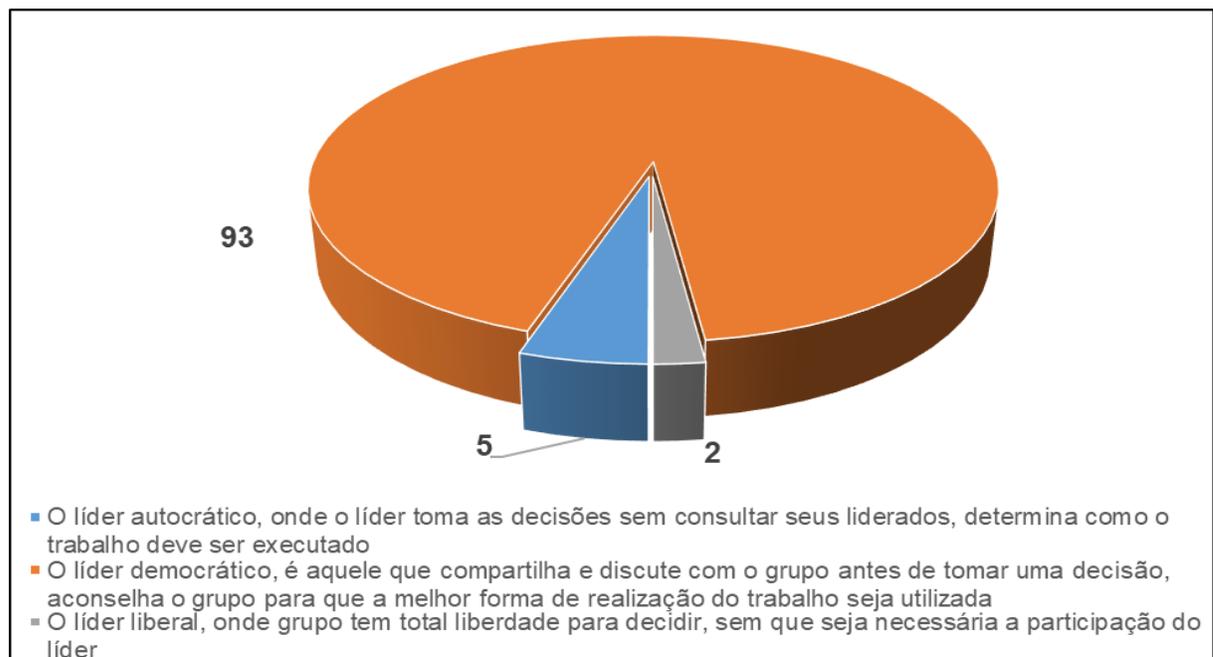
Interpretação: Nota-se que para 57% dos respondentes sua gestão direta influencia em sua motivação pois eles estão em constante contato com seus gestores, e isso impacta diretamente neles. São 38% das pessoas que entende que sim existe um impacto, mas parcialmente, não afetando diretamente seu trabalho. 3% delas acredita que motivação seja algo pessoal e 2% acham que é indiferente.

Tabela 20 - Perfis liderança que os colaboradores mais adaptam

| Alternativa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| O líder autocrático, onde o líder toma as decisões sem consultar seus liderados, determina como o trabalho deve ser executado | 5 | 5,00% |
| O líder democrático, é aquele que compartilha e discute com o grupo antes de tomar uma decisão, aconselha o grupo para que a melhor forma de realização do trabalho seja utilizada | 93 | 93,00% |
| O líder liberal, onde grupo tem total liberdade para decidir, sem que seja necessária a participação do líder | 2 | 2,00% |
| TOTAL | 100 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Figura 36 - Perfis liderança que os colaboradores mais adaptam



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa

Interpretação: Através da Figura 36, pode-se perceber que 5% das pessoas se adaptam com o estilo de liderança autocrática, aquela onde o líder toma as decisões sem consultar seus liderados, determina como o trabalho deve ser executado. Para 93% das pessoas, o líder democrático é o que mais elas se adaptam, onde o líder discute com o grupo antes de tomar decisões, aconselhando a melhor forma de realizar o trabalho. E apenas 2% dizem se adaptar melhor com o líder liberal, aquele onde participa se houver necessidade, deixando que o grupo decida onde e como fazer as coisas.

| Questão 21 - Como funcionário de uma empresa onde há uma hierarquia e a gestão de pessoas é aplicada na prática, qual sua sugestão para um bom clima organizacional e motivação das pessoas que compõe esta equipe? | |
|--|---|
| Respondentes | Respostas |
| 1 | É de que os envolvidos tenham um bom relacionamento. |
| 2 | Respeito, <i>feedback</i> , metas claras, organização. |
| 3 | Creio que para termos um bom clima organizacional, todos devem seguir a regra da empresa, e não a empresa se adaptar a alguns, tendo uma visão e regra em comum para todos. Assim essa cultura negativa de tantos anos dentro de uma empresa possa ser desmistificada, com mais facilidade e que todos adentrem a uma única visão. Deste modo, e consecutivamente, a motivação de todos os colegas, vendo que, as regras servem para todos, iria acontecer gradualmente. Claro! Também sendo realizadas motivações pontuais para melhorar o desenvolvimento em suas atividades, para que sejam um pouco mais rendáveis. |
| 4 | Bom conhecimento técnico adquirido através de treinamentos e orientações impressas de fácil acesso. Autonomia com responsabilidades claras e objetivas. Metas claras, condizentes com a realidade. |
| 5 | A gestão e os liderados precisam estar em harmonia conforme seus interesses. |
| 6 | Mostrando para a equipe, como cada pessoa é importante dentro da empresa.. E sempre valorizando o mesmo. |
| 7 | Na atual empresa em que eu trabalho, a comunicação da nossa supervisora é boa, seus <i>feedbacks</i> são muito importante para o desenvolvimento da equipe. Um bom clima organizacional começa uma boa comunicação. |
| 8 | Valorização dos talentos internos, investimentos em treinamentos e desenvolvimento profissional, respeito mútuo e reconhecimento salarial/benefícios. |
| 9 | Acredito que uma gestão bem estruturada. |
| 10 | Alinhamento diário de atividades, suporte principalmente quando o funcionário vem de outro ramo, todos tem de ser tratados de maneira igual sem diferenças ou preferências, empatia, educação, respeito, <i>feedbacks</i> sejam positivos como negativos, se positivos pode ser que o funcionário se sinta motivado e se negativo é um ótimo ponto para melhoria e crescimento. |
| 11 | A comunicação é uma peça fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Os princípios e valores também são relevantes nesse caso, ou seja, uma relação transparente entre empresa colaborador tem um grande diferencial. Compartilhar aprendizados é uma maneira incrível de construir confiança e conexão dentro das equipes. |
| 12 | Acredito que o ambiente de trabalho se torna mais agradável quando todos podem expor suas opiniões e participar das decisões. |
| 13 | O funcionário deve estar alinhado com a cultura da empresa, e também disposto a aceitar mudanças propostas. |

| | |
|----|---|
| 14 | <p>- Uma liderança exemplar e inspiradora contribui para o bom clima organizacional, quanto mais o líder for exemplar e inspirador, mais os colaboradores se sentirão bem em trabalhar na organização;</p> <p>- Os objetivos da organização devem ser transparentes, alinhar as expectativas com o seu time de colaboradores é importante para mantê-los focados, transparência também ajuda os profissionais a compreenderem com clareza a missão e os valores da empresa;</p> <p>- Verificar se a sua empresa tem uma boa política de comunicação interna que é direcionada para o clima organizacional, se os profissionais ouvirem algo, saberão que a organização emitirá um comunicado para desmentir ou esclarecer o assunto em questão.</p> |
| 15 | <p>Acredito que para se ter um bom clima organizacional e motivação das pessoas, o colaborador deve primeiramente saber até onde ele pode chegar dentro da empresa, ou seja, ter um plano de carreiras, além de se sentir valorizado não apenas por um salário compatível como também por <i>feedbacks</i>. Acredito que o líder deve passar confiança e transparência com seus funcionários e deve reconhecer a importância de cada um dentro da equipe.</p> |
| 16 | <p>Ter confiança na equipe de funcionários que o setor possui sempre buscando o aprimoramento, comprometimento e dedicação de todos.</p> |
| 17 | <p>Valorizar mais os funcionários "bons", que se dedicam ao trabalho. Não apenas com aumento salarial, mas com palavras e gestos que animem o dia dos funcionários.</p> |
| 18 | <p>Transparência e reconhecimento.</p> |
| 19 | <p>Clareza na comunicação e respeitar procedimentos.</p> |
| 20 | <p>Igualdade, todos devem ser tratados da mesma forma e as políticas devem ser aplicadas igualmente.</p> |
| 21 | <p>Plano de cargos e salários, <i>feedbacks</i> frequentes.</p> |
| 22 | <p>Onde há uma hierarquia, pesquisas de clima, planos de carreira, <i>feedbacks</i> periódicos, processos bem implantados e treinamentos, as probabilidades de que essa empresa esteja avançando e evoluindo. Essa cultura e esses métodos são excelentes ferramentas na gestão de pessoas e com certeza trazem um maior engajamento de todos os envolvidos nos processos.</p> |
| 23 | <p>Não respondeu.</p> |
| 24 | <p>Dar continuidade ao trabalho que está sendo realizado, sendo que a gestão de pessoas já está implantada, as melhorias vão sendo aplicadas com o decorrer do processo.</p> |
| 25 | <p>Respeito e Motivação.</p> |
| 26 | <p>Bom humor, maneira de falar, sem emoções alteradas e vulgaridades. Respeito e empatia com o próximo, sendo claro no que quer dizer, sem ofender.</p> |
| 27 | <p>Tratar bem as pessoas e saber valorizar financeiramente as pessoas que entregam resultado.</p> |
| 28 | <p>Compartilhando informações, agregando conhecimento...</p> |
| 29 | <p>Respeito entre todos, mantendo equilíbrio entre as partes, para todos ganhem juntos.</p> |
| 30 | <p>Deixando claro, como chegar ou alcançar algum cargo, tendo bem definida as questões pessoais, o que pode ou não pode na empresa, manter uma cobrança, treinamento contínuo, independentemente do tempo de serviço, proporcionar crescimento para quem está na equipe, dar responsabilidade ao funcionário, para que o mesmo possa algum dia quando necessário já estar pronto para assumir alguma posição melhor, incentivar as pessoas a não se acomodar aonde estão, sempre promovendo um crescimento pessoal.</p> |
| 31 | <p>Reconhecimento, liberdade, em falar, dar opinião, ser ouvido...</p> |
| 32 | <p>Para manter o funcionário motivado a empresa deve ter um contato direto com os colaboradores, passando todas as informações da empresa uma empresa mais organizada e transparente. Um ponto muito importante seria o reconhecimento dos colaboradores tanto em oportunidade de crescimento e financeiro (aumento) para aqueles que se destacam motivando a continuar na empresa e trabalhar com alegria e dedicação no processo do trabalho .</p> |

| | |
|----|--|
| 33 | Um bom relacionamento entre líderes, gestores e equipe. |
| 34 | Igualdade no tratamento dos colaboradores, disseminação de informações da organização no geral, liberdade de operar, transmitir confiança nos colaboradores, agir com clareza e transparência, ser um bom ouvinte. |
| 35 | Há várias formas de chegar a um bom clima organizacional e ao mesmo tempo motivar a equipe, o líder/supervisor tem total influência nisso, a forma como falar com os funcionários e como ele abre um leque de opções para que os funcionários cheguem até ele é uma forma de ativar e estreitar essa relação líder/liderados. Acredito também que o reconhecimento por um trabalho bem feito, desperta a motivação em qualquer um. |
| 36 | Uma boa comunicação entre empresa e colaborador, deixar bem claro o que se espera do funcionário no seu cargo e motiva-lo e dar condições para que possa evoluir no seu cargo. Reconhecimento, quando atingir metas propostas. Treinamentos. |
| 37 | Saber identificar os pontos de auxílio necessários para o bom funcionamento do setor, boa comunicação e reconhecimento de esforço. |
| 38 | Hoje, na posição em que estou e pelas situações já passadas, acredito que é necessário analisar e criar plano de ação com as respostas recebidas em <i>feedbacks</i> , pesquisas de clima e principalmente quando o funcionário busca o seu gestor direto, ou ainda um superior a este para colocar alguma situação, e não deixar apenas no papel. E acredito que da mesma forma que a gestão realiza avaliações de desempenho com funcionários, as mesmas devem ser realizadas para os gestores, onde os funcionários respondam, para que a direção e RH tenham <i>feedback</i> da gestão da empresa. |
| 39 | Manter os funcionários sempre cientes de sua atuação e também realizar a avaliação de desempenho anualmente ou semestralmente. Ter um diálogo aberto e fácil também agrega valor, bem como saber escutar os funcionários, dando os retornos necessários de forma adequada. Acredito que uma pessoa que tem seus objetivos de vida traçados, tende a estar motivada no trabalho pois sabe o que é necessário para alcançá-los. Já as pessoas sem planejamento ou sonhos, apenas estão vivendo, sem perspectiva de futuro ou engajamento no trabalho. |
| 40 | Procurar manter os funcionários sempre motivados, propondo melhorias e crescimento na empresa. |
| 41 | Não respondeu. |
| 42 | Ter uma boa liderança, comunicação, transparência, flexibilidade e inovação. |
| 43 | Não respondeu. |
| 44 | Ter um bom relacionamento entre colegas de trabalho, juntamente com seu gestor. |
| 45 | Reconhecimento dos funcionários. |
| 46 | respeito mútuo entre todos da equipe nunca menosprezando os cargos mais inferiores, esse é um dos principais motivos para manter um bom entrosamento entre toda equipe de trabalho e o clima ser bom entre todos! |
| 47 | Sempre respeitar a hierarquia como um todo e ter um bom diálogo para que seja definido em comum acordo os melhores processos produtivos, visando sempre a missão, visão e valores da empresa. |
| 48 | Alinhamentos constantes sobre as expectativas da empresa e do funcionário, bem como uma comunicação clara sobre possibilidades de desenvolvimento individual. |
| 49 | Acredito que hoje o desafio da gestão é manter uma equipe produtiva e motivada , pois na região onde resido e trabalho a falta de mão de obra é muito grande. Acredito muito na prática do <i>feedback</i> para ajudar a manter um bom clima organizacional. Acredito também que ser transparente perante hierarquia , pesquisas de clima , plano de carreira, além de valorização, são pontos que ajudam e auxiliam em um melhor clima organizacional. |
| 50 | Sim pois os colaboradores sabem q podem evoluir como pessoas e profissionais.. importante ter em mente e ser claro para todos que estão trabalhando isso gera motivação e engajamento. |

| | |
|----|---|
| 51 | Feedbacks frequentes e alinhamento sobre expectativas, acompanhamento de atividades e clareza nas ações delegadas. |
| 52 | Respeitar e valorizar a equipe, tratando pontualmente o que precisa ser melhorado buscando a melhoria continua. Treinamentos constantes e oportunidades de crescimento. |
| 53 | Minha sugestão é que os líderes sejam transparentes com os colaboradores e deem a liberdade do para o colaborador expor seus pontos também, deixando claro para o funcionário o que a empresa espera dele e visse versa. |
| 54 | Acredito que uma boa gestão de pessoas, que favoreça um clima organizacional saudável deve ser baseada em liderança ativa, que entenda as dificuldades de sua equipe e atue da melhor maneira para buscar as soluções para os problemas do dia a dia, pois, quando as pessoas se sentem ouvidas e veem de fato que alguém busca auxiliar na solução de seus problemas diários mesmo que não os solucionem por completo, com certeza gera um ambiente de trabalho diferenciado e mais motivador. |
| 55 | Uma das ferramentas que considero mais efetiva é o plano de desenvolvimento de carreira. Onde se explana as considerações necessárias para o funcionário em empresa almejem de forma conjunta promover ações para o alcance de promoções e oportunidade de exercer ou reconhecer habilidades, sejam elas na área de gestão ou área técnica. Importante considerar que essa ferramenta deve ser um caminho paralelo ao <i>feedback</i> constante. |
| 56 | Criar um ambiente de confiança, aonde não exista barreiras de proximidade entre gestor e colaborador. Além disso, reconhecer trabalhos bem feitos traz um sentimento de estar sendo valoriza ao colaborador, fazer pesquisas e ouvir a opinião dos colaboradores também pode ajudar, assim como a utilização de algumas das ferramentas de gestão. |
| 57 | Trabalhe na construção de um ambiente e relações de confiança, aonde não existe barreiras entre o gestor e o colaborador. Reconheça o trabalho bem feito, isso trará um sentimento de valorização ao colaborador. Faça pesquisas, dedique tempo a ouvir o seu time, conhecer suas histórias e motivações. Utilize as ferramentas de gestão para mapear oportunidades em seu time e na sua gestão. |
| 58 | Respeito entre os colaboradores e reconhecimento da gestão em si e um bom salário. |
| 59 | Criar um ambiente de confiança. Promover equilíbrio da vida pessoal e profissional dos colaboradores. Criar programas de benefícios. Realizar pesquisas de clima. |
| 60 | Acredito que uma boa convivência com os colegas e os gestores é um combustível para evolução, a prática de liderança dos meus gestores os ensinamentos, conselhos etc. Fazem com que a nossa equipe seja de sucesso. |
| 61 | Minha sugestão para um bom clima organizacional é em primeiro lugar, criar um ambiente participativo, onde os colaboradores tem liberdade para sugerir melhorias e que consigam participar na criação de políticas e diretrizes que norteiem o negócio. A gestão participativa abre espaço para que todas as cadeias hierárquicas da organização tenham o mesmo objetivo. |
| 62 | Eu como funcionário, entendo que somos um time e que temos que ter um clima amigável para temos sucesso em nosso trabalho. |
| 63 | Ser ouvida pelo gestor. Dar a minha opinião para algo a ser mudado. |
| 64 | O importante é sempre ser transparente sempre mostrar a importância do trabalho de cada um, não deixa ninguém jamais sentir que o seu trabalho é dispensável. Todas as funções são importantes e quando todos na empresa conseguem sentir isso se tornara um local ótimo para todos. |
| 65 | Que tenha sempre muito diálogo entre ambas as partes e que todos desempenhem sua função com comprometimento e responsabilidade, seguindo sempre os valores da empresa. |
| 66 | Para um bom clima na prática seria necessário que todos pudessem opinar sobre assuntos relacionados a empresa, setor etc.... |

| | |
|----|--|
| 67 | No meu ponto de vista tudo que fizemos devemos cumprir uma regra, visto que precisamos de uma boa comunicação com colegas e líderes para evoluirmos como equipe e empresa sem que o elo não seja rompido. |
| 68 | Ter líderes engajados com a equipe. |
| 69 | Não respondeu. |
| 70 | Uma equipe deve ser unida para tomar decisões, serem todos participativos para que a empresa se mantenha sempre em alta e fique bom para o grupo em geral. |
| 71 | A motivação está intrinsecamente ligada ao clima organizacional, quanto melhor o clima de uma organização, mais o colaborador estará motivado à entregar melhores resultados. Atualmente, as doenças psíquicas são uma das principais causas de afastamento do trabalho, ocasionadas por um clima organizacional ruim, de cobranças, pouco reconhecimento e falta de empatia. Por esse motivo, muitas pessoas estão levando mais em consideração um bom ambiente de trabalho do que apenas boas remunerações e bons benefícios. Acredito que a transparência na gestão é fundamental. O colaborador precisa ter confiança na liderança e a percepção de que realmente a organização está empenhada em proporcionar um ambiente saudável, onde seu esforço de trabalho será recompensado de forma justa e adequada. Uma sugestão é ter <i>feedbacks</i> constantes com os colaboradores, pesquisas de clima, para estar próximo dos colaboradores e entender o que é importante para cada um, elaborando um plano de ação estruturado para atender às demandas que estejam alinhadas com os valores da organização. |
| 72 | Ter uma excelente comunicação e transparência nas informações. |
| 73 | Uma ótima forma de gerir é com conversas frequentes com os colaboradores. É uma forma eficaz de fortalecer a confiança mútua e resultar em retorno positivo, tanto para a empresa como para o funcionário. Tratar a todos de forma equilibrada, auxiliando aos que tem mais dificuldade no desenvolvimento de suas atividades. |
| 74 | É primordial ter respeito um ao outro independente de qual posição/cargo a pessoa se encontra, entender que todos devem ser tratados bem. Respeitar os pontos de vista, ter a mente aberta a novas ideias, sugerir melhorias ao ambiente de trabalho, entre outros. A empresa também precisa colaborar, contribuindo para o crescimento profissional e pessoal dos funcionários, realizando eventos que agregam, incentivando a busca por novos conhecimentos e se possível, ajudar com cursos de aperfeiçoamento. |
| 75 | A valorização do ser humano em todos os aspectos, utilizando as ferramentas disponíveis para tal. |
| 76 | Não respondeu. |
| 77 | Que tenhamos um líder que veja o melhor de cada um de nós para que possamos evoluir como pessoa e como funcionário. |
| 78 | Estar sempre atento ao que está acontecendo ao meu redor, procurando identificar possíveis descontentamentos e problemas causados no dia a dia de trabalho, <i>feedbacks</i> constantes e reconhecimento do profissional. |
| 79 | Comunicação, transparência com equipe, <i>feedbacks</i> individuais estruturado, <i>feedbacks</i> em grupos, reuniões diárias, semanais, mensais e reconhecimentos. |
| 80 | Acredito que a escuta e a análise dos fatos que acontecem no setor sejam as principais ferramentas que o líder possui, e que garantem que todos tenham direito a expor sua opinião ou como estão se sentindo diante de alguma situação. O diálogo e a forma de lidar com as situações que surgem, fazem com o líder fique mais próximo do colaborador e, conseqüentemente, gera uma motivação maior no funcionário, ao saber que ele está sendo ouvido e que sua necessidade será atendida. |
| 81 | Existem várias ferramentas de gestão de pessoas as quais a maioria trata a questão do <i>feedback</i> como relevante e quando isso aplicado tendo em vista a cultura organizacional atual (identificada) torna um sincronismo equilibrado tanto no objetivo do líder quanto do liderado. |

| | |
|-----|---|
| 82 | <p>A qualidade de vida no trabalho é o principal fator motivacional e está diretamente relacionado ao nível de produtividade das equipes. Além de se sentirem mais felizes, colaboradores mais saudáveis, que contam com benefícios adequados ao seu perfil e salários justos, participação nos resultados e um bom plano de carreira, se sentem mais motivados a colaborar para o crescimento da empresa.</p> <p>Isso porque se sentem parte importante dela e sabem que têm possibilidades de desenvolvimento e crescimento em sua carreira. Sendo assim, se a empresa oferece um bom ambiente de trabalho, com harmonia, segurança e oportunidades para o trabalhador, isso representa um grande diferencial competitivo e é considerado um pilar de crescimento para a organização.</p> |
| 83 | Sempre tratar os funcionários bem. |
| 84 | Para um bom clima organizacional e para que as pessoas estejam motivadas é muito importante a gestão de pessoas. É através dela que os funcionários se desenvolvem profissionalmente e pessoalmente, fazendo que se sintam parte da empresa onde trabalham. Além disso, <i>feedbacks</i> e reconhecimentos dos gestores são fundamentais. |
| 85 | Respeito entre as pessoas. |
| 86 | Sim é aplicada, mas vejo que as pessoas formadoras dessa equipe podemos fazer mais para ajudar a gestão. |
| 87 | Não respondeu. |
| 88 | Engajamento das duas partes funcionários e empresa. |
| 89 | Acredito que conversar e saber o que o funcionário está pensando sobre ele ou o local de trabalho do mesmo. |
| 90 | Acho que os problemas pessoais de um gestor não deveriam recair sobre os subordinados... Exemplo se um gerente é cobrado pelo diretor e fica chateado isso não deveria ser descontado nos funcionários. |
| 91 | Uma empresa que é fiel a seu propósito e valores, bem como aplica verdadeiramente as ferramentas de gestão, dando <i>feedback</i> , orientando e direcionando para os movimentos que a organização quer seguir. Um lugar onde todas as pessoas devem ser respeitadas e as diferenças devem ser um favor diferencial para o desenvolvimento de todos. Para finalizar, um lugar onde as pessoas se sintam reconhecidas emocionalmente, profissionalmente e financeiramente. |
| 92 | Transparência, suporte nas adversidades, colaboração e profissionalismo. |
| 93 | Respeito e trabalho em equipe. |
| 94 | A motivação pode ser um diferencial importante e fundamental para o desenvolvimento profissional e empresarial. Um clima organizacional satisfatório para o colaborador tende a proporcionar vantagens para a organização e para o próprio profissional, uma vez que o ser humano motivado é capaz de grandes realizações. |
| 95 | Ser reconhecido pelos seus supervisores. |
| 96 | Vou pegar a minha atual situação, liberdade e flexibilidade de tempo para as entregas de demandas, consigo criar uma rotina que seja perfeita ao meu modo e hoje tenho um estilo de trabalho híbrido (home office e escritório) e isso é o que mais me motiva, tenho cobranças como em qualquer empresa, porem consigo lidar muito melhor por ter essa situação. |
| 97 | Diálogo e visão de ambos os lados. |
| 98 | Gestão trabalhar sempre em parceria com seus funcionários dar importância para as ideias formando uma equipe participativa. |
| 99 | Não respondeu. |
| 100 | Acredito que com valorização, igualdade, capacitação e reconhecimento. |

Nota-se através dos comentários feitos na questão aberta, que a grande maioria das pessoas busca um ambiente saudável, com bom relacionamento com colegas, além de respeito e reconhecimento.

Muitas pontuam o desenvolvimento profissional e a motivação incentivada por parte dos gestores, além de comunicação e sentimento de pertencimento, onde seu trabalho é valorizado e que ele faz a diferença no dia a dia da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal do desenvolvimento deste trabalho é pesquisar e entender qual a importância da gestão de pessoas para um bom clima organizacional através da vivência e experiências dos liderados. Tal pesquisa possibilitou receber opiniões e o compartilhamento de conhecimento e vivências de 100 pessoas, sendo elas inseridas em diferentes empresas e segmentos na cidade de Veranópolis, Rio Grande do Sul.

Após pesquisas para entendimento do tema da pesquisa que remete sobre a importância da gestão de pessoas para o clima organizacional das empresas; e coleta dos dados, foi possível atingir os resultados para os objetivos que haviam sido propostos para o tema desta pesquisa. Com isso, conseguiu-se identificar a importância que a gestão de pessoas tem no dia a dia das empresas, e principalmente no impacto na vida e saúde dos funcionários, o que reflete diretamente no clima organizacional, o tornando mais saudável e produtivo.

A importância da mente aberta por parte das lideranças e seus comportamentos no que diz respeito a utilização de ferramentas de gestão, onde sendo elas aplicadas de forma correta, auxiliam para o desenvolvimento das equipes, na motivação de seus funcionários e conseqüentemente em resultados propriamente dito, pois, pessoas felizes em seu ambiente de trabalho buscam verdadeiramente desenvolver um trabalho de qualidade.

Este trabalho como um todo mostrou o quanto a gestão de pessoas, feita através dos gestores diretos, influencia no clima organizacional das empresas, assim como em sua rotatividade, no envolvimento das pessoas no que diz respeito a motivação e em querer estar presente diariamente desenvolvendo suas atividades e agregando valor no meio em que está inserida.

Apesar de se entender como gestão de pessoas toda a hierarquia de cargos que possuem subordinados, pudemos notar que a liderança ou gestão direta é a que mais influência e impacta na vida do funcionário dentro da empresa. Sendo ela a responsável em criar um ambiente de confiança, onde o colaborador sinta-se incluído e motivado. O que mostra que é de extrema importância uma gestão de pessoas eficiente para o clima organizacional. Não se resumindo apenas em delegar e organizar determinadas atividades do setor ou empresa, e sim, algo complexo que necessita de muita

dedicação e energia para que todos os objetivos possam ser alcançados, sejam eles da empresa ou do colaborador.

Pode-se notar também que uma cultura bem estruturada e aplicada diariamente contribui para a satisfação das pessoas que compõe cada empresa. Pois é através de como as coisas são feitas neste ambiente que seus colaboradores identificam seus valores e os vivem de forma genuína.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 05 set. 2022.

BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão**. Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9788550805115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805115/>. Acesso em: 26 set. 2022.

BONHO, Fabiana T. **Pesquisa mercadológica**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026636. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026636/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

BRILLO, João. **Liderança Inovadora – Como se destacar em ambientes de mudanças**. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9786587958422. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958422/>. Acesso em: 18 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 09 nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 27 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771233. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771233/>. Acesso em: 17 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 05 out. 2022.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 2ª edição. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597005196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 21 set. 2022.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Grupo GEN, 2013. E-book. 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M. A. **Planejamento da Pesquisa Científica**, 2ª edição. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495351. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>. Acesso em: 05 out. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Grupo GEN, 2022. E-book. 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2ª edição. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009064. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 19 set. 2022.

GOLD, Miriam. **Gestão de carreira**. Editora Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788571440340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440340/>. Acesso em: 26 set. 2022.

LACOMBE, Francisco José M. **Comportamento organizacional** - Série Fácil, 1ª edição. Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502183575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/>. Acesso em: 21 set. 2022.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 27 set. 2022.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770120. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770120/>. Acesso em: 13 set. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2021

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122660. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 11 out. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Grupo GEN, 1999. E-book. ISBN 9786559770236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770236/>. Acesso em: 27 set. 2022.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem**. Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788557170322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557170322/>. Acesso em: 26 set. 2022.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126293. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 28 ago. 2022.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas** - 3ª ed. Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131808. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>. Acesso em: 29 ago. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502204348. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204348/>. Acesso em: 05 set. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005

SORDI, José Osvaldo D. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**, 1ª edição. Editora Saraiva, 2017. E-book. 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**, 16ª edição. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007985. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/>. Acesso em: 13 set. 2022.