

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DO BOM CLIMA ORGANIZACIONAL

Rebecca Tavares Nishimura Abreu<sup>1</sup>

### RESUMO

A gestão de pessoas possui função ampla no cenário organizacional, ela deve liderar, motivar e auxiliar os colaboradores para que os melhores resultados sejam alcançados, para isso deve-se atentar-se ao clima organizacional, haja vista que este impacta diretamente na vida dos funcionários, pois quando favorável proporciona aos colaboradores meios de trabalho eficazes, bem-estar, qualidade de vida e motivação, e para a empresa melhoria em seus processos e, conseqüentemente, melhores resultados, ao passo que quando negativo pode gerar impactos sobre a saúde, apatia, estresse, absenteísmo, queda na produtividade e turnover. O presente artigo objetiva elucidar o papel da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. Para tal optou-se pela metodologia de revisão bibliográfica a com obras encontradas nas plataformas SciElo e Google Acadêmico. Compreendeu-se que o clima organizacional é fundamental para o bom andamento de uma empresa, cabendo a gestão de pessoas avaliar a qualidade deste clima a fim de mensurar o nível de satisfação dos colaboradores bem como elaborar um projeto de intervenção sobre o mesmo.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Funcionários; Bem-Estar.

### RESUMEN

La gestión de personas tiene amplia función en el escenario organizacional, ella debe liderar, motivar y ayudar los colaboradores para obtener los mejores resultados organizacionales, para eso debes prestar atención al clima organizacional, puesto que este impacta directamente en la vida de los empleados, sino cuando es favorable proporciona a los empleados formas de trabajo efectivas, bienestar, cualidad de vida y motivación, y para la empresa mejora en tus procesos y, como efecto, mejores resultados, mientras cuanto negativo puede generar impactos sobre salud, apatía, estrés, absentismo, caída de la productividad y turnover. Este artículo tiene como objetivo dilucidar lo papel de la gestión de personas en promoción del buen clima organizacional. Para eso fue elegido la metodología de revisión de la literatura con obras encontradas en las plataformas SciElo y Google Académico. Se entendió que lo clima organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, siendo responsabilidad de la gestión de personas evaluar la cualidad de este clima con la intención de medir lo nivel de satisfacción de los empleados así como elaborar un proyecto de intervención sobre ellos.

**Palabras-clave:** Clima Organizacional; Gestión de Personas; Empleados; Bienestar.

---

<sup>1</sup> Profissional Gestora do Centro Cultural RN. Graduada em Processos Gerenciais pelo Centro Universitário Cidade Verde, Pós Graduada em Psicologia Organizacional pela Faculdade Mozarteum e estudante do Curso de Licenciatura em Pedagogia no Centro Universitário Cidade Verde - UniFCV. E-mail: becanishimura@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

O bom clima organizacional tem papel vital dentro das empresas, ele é responsável por incitar a produtividade, a satisfação das equipes, relações interpessoais e a saúde dos funcionários, no entanto a continuidade deste clima vem configurando um grande desafio para os gestores por gerar grande impacto sobre as pessoas já que cada sujeito percebe as situações através de diferentes perspectivas. Quando o ambiente de trabalho carrega um clima positivo ele é valorizado pelos colaboradores, podendo trazer assim muitos benefícios para as equipes e a empresa, nesse sentido compreende-se o clima organizacional como um reflexo das relações entre os colaboradores e a empresa.

Quando ruim, o clima organizacional acaba por minar a motivação dos funcionários, em meio ao clima negativo ocorrem brigas, competições, disputas, o trabalho em equipe não flui, culminando estresse, fadiga, insatisfação e o sentimento de desvalorização, além disso, este pode afetar diretamente a saúde dos funcionários, provocando em alguns casos até a depressão. A depressão onera prejuízos para a saúde mental, física e psicológica do funcionário, ela fragiliza o sistema imunológico, provoca cefaleia, dores musculares e até crises de ansiedade. Corroborando com esta linha de pensamento deve-se ressaltar que o ambiente de trabalho pode ainda impactar de forma direta os riscos de doenças ocupacionais e de acidentes trabalhistas.

Um fator relevante reflexo do clima organizacional é a taxa de absenteísmo, que possui relação proporcional ao clima da empresa onde quando favorável tem queda sobre o índice de absenteísmo ao passo que quando ruim aumenta este índice. O absenteísmo impacta a produção de uma empresa, constituindo hoje uma grande preocupação para os gestores, especialmente à gestão de pessoas, que vem buscando cada vez mais soluções para a adequação do clima organizacional.

A gestão de pessoas sempre destacou-se dentro das empresas já que possui uma atuação multissetorial, dentre suas atribuições encontra-se a liderança, que engloba o incentivo, a motivação e o auxílio para que se possam alcançar os rendimentos esperados, a liderança envolve a escuta, ouvir é uma das mais importantes habilidades a ser desenvolvida pelo líder, a escuta exerce influências positivas, pois um verdadeiro líder está disponível para seus colaboradores, o que requer o bem mais valioso de um sujeito: o tempo.

Denota-se na globalização e no cenário complexo empresarial a necessidade por um preparo para o enfrentamento da concorrência, pois este deixará seus colaboradores motivados mediante a melhoria de seus resultados, sendo os resultados os responsáveis pelo aumento ou pela redução da produtividade, pela rotatividade e pelo absenteísmo da empresa. Em meio a essa necessidade surge a gestão de pessoas com o objetivo de constituir equipes competentes e qualificadas que visem os melhores resultados e a adaptação frequente aos meios tecnológicos. Muitas empresas hoje adotam a estratégia de desenvolver um trabalho que demonstre a valorização de seus funcionários, pois esta estabelece um diferencial competitivo mediante a formação e o aprimoramento do capital humano.

O clima organizacional também recebe impactos de fatores externos que acabam adentrando o espaço trabalhista e influenciando sobre as decisões, as ações e as posturas dos colaboradores, o cenário atual das empresas junto a necessidade por motivar os colaboradores dão luz a técnicas e transformações sobre a metodologia das empresas onde os funcionários passam a ser valorizados, cabe assim à gestão de pessoas promover estratégias e meios para a promoção do bom clima organizacional, esta tarefa engloba planejamentos e muitas vezes mudanças na própria cultura da organização. Em meio a análise destas informações surge o questionamento: Como promover um clima organizacional qualificado para os colaboradores?

Os ambientes corporativos são influenciados pela relação entre os colaboradores, logo o trabalho em equipe é essencial para o alcance das expectativas de uma empresa, para isso deve-se atentar-se à qualificação e ao profissionalismo de cada sujeito, já que colaboradores pouco produtivos tendem a reclamar com frequência das características da função e de seus superiores, remetendo assim um clima organizacional negativo que pode influenciar os demais funcionários podendo ainda estabelecer atritos e situações desnecessárias no ambiente corporativo, assim surge a gestão de pessoas como mediadora e proponente de soluções idealizando estratégias para avaliação constante de cada colaborador, junto a ações de qualificação e valorização profissional e transformações na rotina e no ambiente laboral.

O clima organizacional é influenciado diretamente pelo bem-estar e pela valorização dos colaboradores, sendo este tão importante o presente estudo objetiva elucidar o papel da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional.

Em termos específicos este artigo objetiva: Elucidar aspectos da promoção do bom clima organizacional; Apresentar as possíveis consequências do clima organizacional ruim e; Esclarecer as ações que a gestão de pessoas pode realizar para motivar os colaboradores.

O alcance dos melhores resultados por uma empresa é dependente de seus colaboradores, para que o sucesso seja concreto é fundamental que a empresa invista na valorização de seus funcionários, já que a percepção sobre o clima organizacional pode influenciar a satisfação, o comprometimento, a rotatividade e o absenteísmo, desta forma justifica-se a elaboração deste estudo com a necessidade por mais debates acerca desta nova realidade que influencia positivamente nos resultados das organizações e apresenta reflexos favoráveis sobre o bem estar laboral, além disso, espera-se que este artigo contribua com o meio acadêmico através das informações coletadas e aqui discutidas.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de revisão bibliográfica pautado em obras que abordam a temática “A Importância da Gestão de Pessoas na Promoção do Bom Clima Organizacional” publicadas no período de 1991 à 2018. O levantamento do material de leitura e estudo foi realizado na Biblioteca Virtual da Instituição Centro Universitário Cidade Verde e na base *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) com os descritores “Clima Organizacional”, “Gestão de Pessoas” e “Valorização de Colaboradores”. Também utilizou-se a busca livre de textos completos no Google Acadêmico e nas plataformas referidas com a seguinte composição: “papel da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional”, “ações que a gestão de pessoas pode realizar para motivar os colaboradores” e “Ambiente corporativo positivo”. As obras de teor semelhante e repetidas foram eliminadas, dando luz a apenas aos registros que tratassem da temática, os registros considerados foram lidos em sua totalidade e as devidas considerações utilizadas para a produção deste estudo.

Este estudo visa apresentar a função da gestão de pessoas frente a promoção do clima organizacional positivo, para tal optou-se por dividir este estudo em três momentos, o primeiro momento busca elucidar o clima organizacional bem como as influências que este gera sobre os resultados de uma organização, o segundo momento busca apresentar as consequências de um clima organizacional ruim e, por fim, o terceiro e último momento esclarecerá o papel da gestão de

peças para a promoção do clima corporativo positivo, os três momentos serão seguidos das considerações finais e das devidas referências bibliográficas.

## DISCUSSÃO

A temática do clima organizacional é debatida há décadas nas obras de Psicologia Organizacional, alguns estudos chegam a considerar igualmente o clima organizacional e o clima psicológico, embora estes sejam diferentes, conforme esclarecem Koys e DeCottis (1991), o clima psicológico é multidimensional, sua base é experimental e perceptual, consiste na idealização do sujeito compartilhada com membros de uma equipe corporativa, logo o clima psicológico condiz com o estudo do indivíduo, e o clima organizacional com o estudo da organização como um todo, no entanto pode-se considerar uma perspectiva complementar dos climas, onde o clima organizacional é uma extensão do clima psicológico.

Na era moderna as empresas buscam meios para o desenvolvimento das tarefas em processos produtivos com maior eficiência, foco na qualidade e menor tempo. Durante muitos anos os funcionários das empresas foram vistos como meios de produção, no entanto, mediante a evolução dos estudos da gestão de pessoas foi possível compreender que os funcionários são humanos e como tal devem ser valorizados, além disso, iniciou-se um processo reflexivo sobre o ambiente corporativo e o clima do mesmo, onde verificou-se que estes influenciam diretamente no desempenho dos colaboradores, como esclarece Chiavenato (2004), o clima organizacional é uma qualidade do ambiente corporativo que é percebida pelos membros de uma empresa, influenciando seus comportamentos.

Entende-se que o clima organizacional contempla a percepção dos colaboradores sobre o espaço organizacional onde atuam, esta percepção pode ser incitada por fatores externos e internos. O conceito de clima organizacional retrata o estado momentâneo da empresa, reflete a compatibilidade entre os valores dos sujeitos e a cultura da empresa. Nos ambientes onde o clima organizacional é inadequado tendem a surgir muitos problemas, nesse sentido é fundamental que se mantenha a manutenção do bom clima, pois esta incita a motivação e a integração dos sujeitos, facilita a conquista dos objetivos corporativos, diminui os conflitos internos, promove o comprometimento, valoriza as pessoas e melhora o processo de comunicação entre os setores da empresa (RODRIGUES et al, 2018).

O clima é definido por um fator que remete ao ambiente qualidade por meio de valores e comportamentos, estes influenciam na forma de interação entre pessoas e organização. Considera-se neste cenário que a satisfação de um colaborador, ou a ausência da mesma, afeta diretamente em sua conduta, Tamayo (1999) explica que a satisfação é uma resposta afetiva com cunho avaliativo sobre o estado do ambiente laboral, ao passo que o clima da organização é descritivo, sendo uma variável cognitiva, assim a satisfação é uma atitude composta por afeto e cognitivismo, logo, tem elementos pertinentes ao clima. Este contexto esclarece a importância em se manter um clima organizacional bem ordenado objetivando o bem-estar dos colaboradores, sua satisfação e alcançando rendimentos maiores mediante a motivação.

A motivação consiste em uma força que empurra as pessoas para a ação, antigamente acreditavam que esta força era proveniente das ações de terceiros, hoje entende-se que sua origem encontra-se na necessidade. Existem dois grupos de necessidades, as primárias e as secundárias, as primárias pertencem ao grupo fisiológico, ou seja, ao conjunto de fatores sem os quais o ser humano não sobreviveria, como fome, sede, sono, segurança, estabilidade e moradia, já as secundárias relacionam-se à esfera social dos sujeitos e contempla necessidades como o reconhecimento, as boas relações com grupos específicos, status pessoal e profissional, dentre outros. Conforme o sujeito alcança as necessidades básicas, maiores são as oportunidades para o alcance das secundárias (RODRIGUES et al, 2018).

O colaborador precisa de motivação e reconhecimento para produzir um trabalho eficiente e eficaz, um fator que pode auxiliar este processo é o investimento no mesmo, este investimento fará o funcionário se sentir valorizado e parte do espaço corporativo como um todo, o incentivando a se comprometer com a empresa. A valorização de colaboradores no ambiente organizacional objetiva a qualidade pessoal, a motivação, a retenção de talentos e o alinhamento dos grupos trabalhistas com as metas da empresa, estes aspectos geram autonomia e ajudam nos melhores resultados. Nesse contexto a função da liderança é primordial para a motivação, o líder deve carregar habilidades que desenvolvam objetivos alcançáveis para os funcionários, deve ter boa comunicação e coletividade para incentivar os colaboradores e tornar o ambiente laboral produtivo (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

O clima organizacional também possui caráter diferencial competitivo, quando as empresas entendem que valorizar e respeitar seus colaboradores traz reflexos positivos, ela consegue gerar satisfação interna e assim destaque no mercado. Para tal ela deve investir nos processos de melhoria, adotar uma gestão composta aberta e transparente, auxiliar as pessoas em suas buscas por desenvolvimento e comprometimento relacionando-as com os objetivos da empresa e exercendo as variáveis que influenciam diretamente no clima organizacional, sendo elas a liderança, a ampla comunicação e os processos de motivação (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

O clima organizacional exerce influência, e pode ser influenciado pelas pessoas que nele se encontram, este ciclo é denominado realimentação de autorreforço e ele intensifica as ações e comportamentos do dia a dia, desta forma se o clima for positivo o ciclo será alimentado por ações construtivas, já se for vicioso alimentará ações destrutivas, por conta disso é fundamental que se conheça os fatores que podem dificultar a preservação do bom clima organizacional. Assim o clima organizacional é derivado de um conjunto de comportamentos de sujeitos que relacionam-se no ambiente corporativo. O comportamento é regido pela percepção do sujeito em ação e pelo aparelho psíquico de cada um em relação ao ambiente que em se encontra, por conta disso deve-se conhecer as motivações e os valores contidos na cultura organizacional e no espaço de atuação (CHIAVENATO, 2004).

Dentro do clima corporativo é possível identificar alguns aspectos negativos que podem resultar em problemas futuros ligados à produção dos colaboradores, como a relação entre os colegas, subordinados e gestores, atitudes negativas, comunicação ineficiente, ausência de comunicação e instabilidade emocional. Para que um gestor possa prever situações que influenciem negativamente no clima deve se atentar para o aumento de casos de perda de talentos na empresa, chamado turnover, reclamações frequentes trabalhistas, perdas ou desperdícios e redução sobre a assiduidade, produtividade e motivação dos colaboradores (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

O clima organizacional quando mal gerenciado pode trazer diversos transtornos para a empresa e as pessoas envolvidas, para a noção sobre a intensidade dos efeitos que este pode causar, Silva (2013) avalia o impacto de três circunstâncias, a baixa produtividade, os gastos com rescisões e os gastos em treinamento e seleção. Na baixa produção são observados funcionários

descontentes e desmotivados, isso reduz sua capacidade produtiva de forma considerável, ao passo que quando motivados elevam sua produção. Nas empresas onde a motivação e a valorização de seus colaboradores não são fatores considerados devidamente a perda de profissionais se torna constante, remetendo grandes gastos com recisão e giro recorrente de funcionários, indicando instabilidade na empresa. Os processos de seleção e treinamento de pessoal demandam de grande investimento e tempo, por isso é importante que este seja empregue com talentos que busquem estabilidade na empresa.

A gestão da empresa deve buscar a promoção de parcerias com colaboradores para o alcance de um ambiente de trabalho harmônico que proporcione orientações para a execução das tarefas através de uma abordagem correta. O gestor deve praticar a escuta e garantir que seus colaboradores tenham vez e voz, para que possam expor seus receios e compartilhar suas ideias, deve propiciar um ambiente laboral agradável que gere proteção e satisfação para os envolvidos. O gestor deve ser um líder cujo papel é fundamental na motivação, o líder precisa ter habilidades e aptidões para estabelecer objetivos alcançáveis e claros, deve fazer uso da boa comunicação e da coletividade, pois desta forma conseguirá promover e alcançar um ambiente produtivo e harmônico (DRUCKER, 2006).

A evolução ocasiona transformações no cenário empresarial, elas influenciam diretamente o ambiente organizacional e a gestão de pessoas. Tais transformações abrangem o avanço tecnológico, mudanças sociais, legais e políticas além da instabilidade do mercado. Frente a necessidade proveniente deste cenário mutável surge a gestão de pessoas, responsável pela formação de equipes competentes e qualificadas e pelo desenvolvimento das mesmas para que consigam acompanhar as mudanças tecnológicas, através de ações que valorizem os colaboradores, haja vista que essa valorização é um diferencial competitivo pautado na formação e no desenvolvimento do capital humano, logo é a gestão de pessoas que constrói os talentos através de processos integrados que velam pelo capital humano (CHIAVENATO, 2010). A cultura da excelência deu luz ao desafio de contratação de talentos nos processos administrativos, remetendo novas demandas a gestão de pessoas com ações de estratégia e desenvolvimento dos colaboradores, além da busca por equilíbrio no clima e na cultura da empresa, nesse sentido a gestão de

peçoas assume uma postura de liderança na busca pela excelência fundamental para os desafios do mercado competitivo.

O bom desempenho de um funcionário esta condicionado a fatores externos e internos de uma empresa, no âmbito interno encontra-se a estrutura, estratégia, tecnologia e cultura da empresa, ao passo que no externo estão os ambientes econômicos, legais e políticos, aspectos socioculturais e competitivos. A operação idealizada entre empresa, fornecedores, clientes, marketing e público ocorre em macro ambiente embasado por tendências e forças que geram oportunidades e estabelecem ameaças, Kotler (2000, p. 160) classifica essas forças como condições “não controláveis” nas quais as organizações precisam estar atentas.

Percebe-se que no ambiente interno encontram-se elementos que geram grande influência sobre a empresa, embora seja importante destacar que o capital humano também é essencial para o bom andamento laboral. O sucesso de uma empresa esta alicerçado às pessoas, a forma como uma organização trata e gerencia seus funcionários tem por reflexo o sucesso da empresa, assim o incentivo aos colaboradores, o uso de metodologias de desenvolvimento de talentos e a motivação promovem o progresso tanto pessoal quanto organizacional (CHIAVENATO, 2004). Para a idealização destes movimentos utilizam-se estratégias da gestão de pessoas, que vêm ganhando a cada dia mais adeptos ao transformar a abordagem da organização em uma abordagem parceira onde as decisões têm participação de todos os colaboradores (GIL, 2001).

A gestão de pessoas é caracterizada pelo envolvimento, desenvolvimento e pela capacitação do maior bem de uma empresa, o capital humano, desta forma a gestão de pessoas é a responsável pela idealização de um ambiente favorável ao desenvolvimento de tarefas, pela promoção da sinergia, troca de ideias e demais questões que favoreçam a produtividade, cabe a esta gestão incitar a participação dos funcionários na busca pelo alcance das metas e objetivos da empresa, impactando assim as pessoas positivamente através de uma liderança transparente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações tratadas neste estudo esclarecem que a globalização bem como o avanço tecnológico causam reflexos sobre o ambiente da empresa e, conseqüentemente, sobre a saúde dos colaboradores. A sociedade contemporânea direciona o ambiente laboral a execução das funções trabalhistas, esquecendo-se

das relações humanas resultando assim em estresse que, quando não tratado, evolui para quadros clínicos que podem diminuir a capacidade produtiva dos colaboradores e gerar um clima organizacional negativo. É fundamental que se estabeleça uma cultura na empresa que preze a saúde dos colaboradores, haja vista que a substituição de funcionários remete problemas ao clima, gastos com seleção e treinamento e desconforto.

O presente estudo buscou identificar as diversas relações entre o clima organizacional e a percepção dos colaboradores sobre o mesmo. O material estudado evidenciou a necessidade de um bom clima organizacional para o alcance de interações positivas, bons resultados, satisfação dos colaboradores e clientes tanto no âmbito interno quanto externo da organização, assim entende-se que o clima organizacional exerce influências sobre a organização, sendo necessário um olhar da gestão de pessoas para a promoção do ambiente laboral ideal, assim o gerenciamento das mudanças e transformações deve ser pautado em estratégias que valorizem os colaboradores e seus talentos, promovendo o reconhecimento cuidando do maior capital de uma empresa, o capital humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, ano XXVII, edição nº 02, jul-dez. de 2007).

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Edição nº 07, São Paulo: Editora Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. Edição nº 03, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter. O líder do futuro. Edição nº 01, São Paulo: Editora Futura, 2006.

GIL, Antônio C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Edição nº 10, São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

KOYS, D.; DECOTTIS, T. *Inductive measures of psychological climate*. **Revista Human Relations**, vol. 44, edição nº 03, 1991.

RODRIGUES, Luana Pereira; RODRIGUES, Rodolfo Henrique; SANTOS, Hugo Henrique. A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de

trabalho. **Revista Executive On-Line**, vol. 03, edição nº01, Bebedouro, São Paulo, 2018.

SILVA, Karina Ramos da. Estresse no Ambiente de trabalho: causas, consequências e prevenções. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2013. Disponível em: < <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011261124.pdf> > Acesso em 27 de outubro de 2021.

TAMAYO, Álvaro. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, Álvaro. Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.