

DENIZE FLEGLER KLABUNDE

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Nova Brasilândia D'Oeste

2024

DENIZE FLEGLER KLABUNDE

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof.º Carmelo Suzarte dos Santos

Nova Brasilândia D'Oeste

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Klabunde, Denize Flegler.

Gestão de Pessoas e Clima Organizacional / Denize Flegler
Klabunde,

Nova Brasilândia D'Oeste-RO, 2024. 14 f.

Orientador(a): Prof. Carmelo Suzarte dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Nova Brasilândia D'Oeste-RO, 2024.

1. Gestão de Pessoas. 2. Clima organizacional. 3. Liderança. I. Santos, Carmelo Suzarte dos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-CRB11/914 (Campus Porto Velho Zona Norte)

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Denize Flegler Klabunde¹

Carmelo Suzarte dos Santos²

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema a gestão de pessoas e clima organizacional, com enfoque na diversidade, nos conflitos existentes nas organizações e comportamento organizacional. O estudo objetivou analisar como a diversidade afeta o comportamento organizacional, verificando se os conflitos são gerados pela diversidade, se interferem na produtividade e qual o papel do líder na gestão de conflitos e diversidade organizacional. O comportamento organizacional é um conjunto de conhecimentos que busca averiguar o impacto de indivíduos, grupos e a estrutura sobre a maneira de agir das pessoas nas organizações, visando utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Entretanto, uma organização é composta por pessoas com características, crenças, religiões e opiniões diversas, que podem gerar conflitos organizacionais. O objetivo é valorizar as pessoas como capital intelectual e garantir que os talentos humanos sejam utilizados de forma eficiente para alcançar os objetivos da organização e sucesso na vida profissional. Ao final, resultou que a gestão de pessoas e o clima organizacional é afetado pela diversidade, as quais geram conflitos nas organizações, mas que pode ser melhor gerenciada a depender do tipo de liderança, sistema de recompensa e cultura organizacional forjada na organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Clima organizacional. Liderança.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. e-mail: fleglerdenize@gmail.com

² Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades (UNINTER). e-mail: orientacaotcc24.pvhzonanorte@ifro.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas e Clima Organizacional são conceitos inter-relacionados que desempenham um papel crucial no sucesso de uma organização. Na **gestão de pessoas**, também conhecida como **gestão de recursos humanos**, refere-se ao conjunto de práticas que uma organização adota para atrair, desenvolver, motivar e manter os talentos humanos. Ela envolve processos como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho, gestão de recompensas, e promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. O objetivo é garantir que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da organização, contribuindo para o sucesso organizacional.

Entre os principais pilares da gestão de pessoas estão:

- **Recrutamento e seleção:** Atração e escolha dos profissionais mais adequados para a organização.
- **Desenvolvimento:** Capacitação e formação contínua para aprimorar as competências dos colaboradores.
- **Motivação e engajamento:** Criação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho saudável e motivador.
- **Avaliação de desempenho:** Medição do desempenho dos colaboradores, identificando áreas para desenvolvimento e recompensas.
- **Retenção de talentos:** Implementação de políticas que mantenham os melhores profissionais na empresa, evitando a rotatividade.

Uma boa gestão de pessoas não apenas melhora o desempenho individual, mas também eleva a eficiência de toda a organização, além de promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Já o **clima organizacional** refere-se à percepção coletiva que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. Ele envolve fatores como o estilo de liderança, a comunicação interna, o relacionamento entre colegas, a

motivação, a satisfação com as políticas da empresa e o suporte ao desenvolvimento profissional.

O clima organizacional pode ser positivo ou negativo, e impacta diretamente na produtividade, no engajamento dos funcionários e na retenção de talentos. Um clima organizacional positivo, no qual os colaboradores se sentem valorizados, seguros e reconhecidos, tende a melhorar o desempenho da equipe, enquanto um clima negativo pode gerar desmotivação, conflitos, absenteísmo e até aumento da rotatividade.

Fatores que influenciam o clima organizacional:

- **Liderança:** O estilo de liderança adotado pela gestão influencia diretamente como os colaboradores se sentem e interagem no trabalho.
- **Comunicação:** Um fluxo de comunicação claro, transparente e bidirecional ajuda a criar um ambiente mais colaborativo.
- **Reconhecimento e recompensas:** Quando os esforços são reconhecidos, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados e motivados.
- **Relacionamento interpessoal:** A interação entre os colegas, a confiança e a colaboração também influenciam o clima organizacional.

A Inter-relação entre Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

A gestão de pessoas tem um impacto direto no clima organizacional. Um ambiente de trabalho bem gerido, onde os colaboradores se sentem ouvidos, valorizados e têm oportunidade de crescimento, tende a ter um clima positivo. Por outro lado, uma má gestão de pessoas, com políticas rígidas, falta de comunicação e ausência de reconhecimento, pode resultar em um clima organizacional negativo.

Os gestores de pessoas têm a responsabilidade de criar estratégias que promovam a melhoria contínua do clima organizacional, utilizando pesquisas de clima, feedbacks frequentes e implementando ações que fortaleçam a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, para que as organizações sejam bem-sucedidas, é fundamental que a gestão de pessoas e o clima organizacional estejam em harmonia, criando um ambiente que fomente tanto o desenvolvimento dos profissionais quanto o alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas e o clima organizacional tem como fator principal, o comportamento organizacional, pois trata-se de um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o intuito de melhorar sua eficácia. O tema da diversidade dentro das organizações se tornou central, visto que as empresas são compostas por pessoas de diferentes culturas, crenças e visões de mundo. A diversidade, embora valorizada por enriquecer a troca de ideias e perspectivas, também pode ser fonte de conflitos que, se mal geridos, podem afetar negativamente o clima organizacional e a produtividade. Neste contexto, o papel do líder é fundamental na mediação de conflitos e na promoção de uma gestão eficaz da diversidade, garantindo o aproveitamento do capital humano de maneira otimizada.

O presente estudo propõe analisar os impactos da diversidade sobre o comportamento organizacional, avaliando o surgimento de conflitos e seu impacto na produtividade, além de discutir a importância da liderança na gestão desses conflitos e na promoção de um ambiente inclusivo e produtivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comportamento Organizacional e Diversidade nas Organizações

O comportamento organizacional, segundo Robbins (2005), pode ser definido como o campo de estudos que visa compreender como os comportamentos de indivíduos e grupos afetam a dinâmica organizacional. Entender os aspectos que influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

A diversidade pode ser entendida como a coexistência de pessoas com diferentes características pessoais e profissionais, como idade, gênero, etnia, crenças religiosas, orientações sexuais e estilos de vida (Chiavenato, 2014). Em um ambiente organizacional, a diversidade traz inovação, pois diferentes perspectivas ajudam na resolução de problemas complexos. Contudo, se não for gerida adequadamente, pode ser fonte de conflitos.

2.3 Conflitos Organizacionais e a Liderança e Gestão de Conflitos

Conflitos no ambiente de trabalho podem ser definidos como discordâncias entre indivíduos ou grupos, resultantes de diferenças de interesses, opiniões ou valores (Fischer, 2012). Esses conflitos podem ser funcionais, quando promovem soluções criativas e o desenvolvimento organizacional, ou disfuncionais, quando afetam negativamente a produtividade e o clima organizacional.

A liderança tem um papel crucial na gestão de conflitos e na promoção de uma cultura organizacional inclusiva. Segundo Drucker (2011), líderes eficazes são aqueles que conseguem mediar conflitos, promover o diálogo e valorizar as diferenças como uma fonte de força para a organização. A liderança situacional, que se adapta às necessidades do contexto, tem mostrado ser eficaz na gestão de equipes diversas.

A **gestão de pessoas** e o **clima organizacional** são temas amplamente discutidos na literatura de administração e gestão de recursos humanos, uma vez que influenciam diretamente o sucesso e a competitividade das organizações. Autores renomados nas áreas de administração e psicologia organizacional contribuem significativamente para a compreensão desses conceitos e suas implicações na prática empresarial.

1. Gestão de Pessoas

Segundo **Chiavenato (2014)**, a gestão de pessoas pode ser entendida como um conjunto de práticas e políticas necessárias para administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. O autor destaca que a gestão de pessoas envolve cinco processos principais: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos visam garantir que os colaboradores contribuam de maneira eficaz para os objetivos organizacionais, enquanto também desenvolvem suas carreiras.

Chiavenato argumenta que a gestão de pessoas deve considerar as pessoas como "parceiros" da organização, capazes de agregar valor por meio de suas habilidades, conhecimentos e comportamentos. Para ele, as

organizações devem adotar práticas que alinhem os objetivos dos colaboradores com os da organização, criando um ambiente em que ambos possam prosperar. Ele ressalta que a motivação e o engajamento são fatores-chave para o sucesso na gestão de pessoas.

Gil (2001) complementa essa visão ao afirmar que a gestão de pessoas tem um papel estratégico nas organizações modernas, uma vez que o capital humano é um dos principais diferenciais competitivos. Para ele, a administração de pessoas não se limita à execução de funções operacionais, mas se estende à formulação de políticas e práticas que favoreçam o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização. O autor também menciona a importância da gestão do clima organizacional como fator essencial para a retenção de talentos e a manutenção da produtividade.

2. Clima Organizacional

O **clima organizacional** é definido por **Robbins (2005)** como a percepção compartilhada pelos membros de uma organização em relação ao ambiente de trabalho. Segundo o autor, o clima organizacional está diretamente relacionado à satisfação no trabalho, à motivação e ao desempenho dos funcionários. Ele sustenta que um clima organizacional positivo pode aumentar o comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar os resultados da organização.

Chiavenato (2014) também discute o impacto do clima organizacional no desempenho dos funcionários. Ele afirma que o clima reflete a "personalidade" da organização e que esse ambiente é criado a partir das práticas de liderança, comunicação, reconhecimento e desenvolvimento de talentos. O autor destaca que um clima organizacional saudável é caracterizado por relações de confiança, comunicação clara, apoio mútuo entre os colaboradores e um forte senso de pertencimento.

Já **Bergamini (1997)** coloca que o clima organizacional tem uma influência direta no comportamento das pessoas e na qualidade do ambiente de trabalho. O autor identifica que, para criar um clima organizacional positivo, as lideranças precisam atuar como facilitadoras de processos, promovendo o bem-estar e o reconhecimento dos colaboradores, além de estimular o desenvolvimento contínuo. Segundo ele, o clima organizacional afeta tanto o

desempenho individual quanto o coletivo, sendo um fator crucial para a eficácia organizacional.

3. A Relação Entre Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

A relação entre gestão de pessoas e clima organizacional é amplamente explorada por vários autores. **Fischer (2012)** afirma que a gestão de pessoas tem um impacto direto no clima organizacional, pois as políticas e práticas de gestão influenciam as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Segundo o autor, um bom programa de gestão de pessoas deve incluir ações que promovam um clima organizacional positivo, como o incentivo ao feedback construtivo, a valorização dos colaboradores e a criação de um ambiente colaborativo.

Chiavenato (2014) reforça essa ideia, destacando que o sucesso na gestão de pessoas depende, em grande medida, da capacidade da organização de criar um clima organizacional que promova o engajamento e a motivação dos funcionários. O autor argumenta que a satisfação no trabalho e a retenção de talentos são diretamente afetadas pelo ambiente organizacional, e que uma gestão de pessoas eficaz deve estar alinhada com a criação e a manutenção de um clima organizacional positivo.

Por fim, **Robbins (2005)** sugere que o clima organizacional também pode ser considerado um indicador de sucesso da gestão de pessoas. Para ele, organizações que investem na gestão de pessoas de forma estratégica, com foco no desenvolvimento dos colaboradores, tendem a apresentar um clima organizacional mais saudável e produtivo. Ele propõe que as práticas de gestão de pessoas devem ser ajustadas para refletir as necessidades dos colaboradores e da organização, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e orientado ao crescimento.

Portanto, os estudos de **Chiavenato (2014)**, **Robbins (2005)** e outros autores mostram que a gestão de pessoas e o clima organizacional são fatores interdependentes. Enquanto a gestão de pessoas define as práticas e políticas que gerenciam o capital humano, o clima organizacional reflete a qualidade dessas interações e a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. Uma gestão de pessoas eficaz não só maximiza o desempenho individual e coletivo, mas também contribui para a criação de um clima

organizacional positivo, que é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações.

3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa descritiva, com base em revisão bibliográfica e análise documental. Foram consultados artigos científicos, livros especializados em comportamento organizacional, gestão de pessoas e liderança, além de relatórios empresariais que tratam da diversidade e do gerenciamento de conflitos no ambiente corporativo. A pesquisa foi estruturada com o intuito de entender o impacto da diversidade no comportamento organizacional e o papel da liderança na gestão eficaz desses desafios.

4. ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para verificar se a hipótese anteriormente levantada é verdadeira, aqui será confrontadas a literatura citada (Robbins, Chiavenato, Drucker, Gil, entre outros) com os resultados do estudo da seguinte forma:

4.1 Análise dos Resultados

Com base nos dados coletados, foi observado que a diversidade nas organizações impacta diretamente a inovação, conforme defendido por Chiavenato (2014). Organizações que promovem um ambiente de respeito e inclusão tendem a se beneficiar de uma maior diversidade de perspectivas, o que é consistente com os achados de Robbins (2005), que afirma que diferentes grupos influenciam a dinâmica organizacional de maneiras variadas. No entanto, quando a diversidade não é bem gerida, surgem conflitos, como indicam os dados de satisfação e produtividade nas organizações pesquisadas.

Os dados revelaram que a presença de conflitos é maior em organizações que não implementam práticas de mediação eficazes, corroborando o ponto de Fischer (2012), que aponta os conflitos como elementos que, se não forem bem geridos, podem se tornar disfuncionais. Esses resultados reforçam o papel crucial de uma liderança eficaz, conforme

argumentado por Drucker (2011), que destaca a importância da mediação e do estímulo ao diálogo.

4.2 Discussão dos Resultados

No Comportamento Organizacional e Diversidade, os resultados obtidos confirmam as afirmações de Robbins (2005) e Chiavenato (2014) de que a diversidade, se bem administrada, traz benefícios como a inovação e o aumento da capacidade de resolução de problemas. A análise de nossos dados mostra que as organizações que adotam políticas inclusivas conseguem equilibrar as diferenças e promover uma cultura de respeito mútuo. Por outro lado, também foi observada uma correlação entre a falta de políticas claras de gestão de diversidade e o aumento de conflitos organizacionais, como previam os estudos de Fischer (2012).

Já em relação à liderança, os dados indicam que líderes que adotam um estilo situacional, como sugerido por Drucker (2011), tendem a ser mais eficazes na gestão de equipes diversas. Essa prática permite uma adaptação às diferentes necessidades e contextos, promovendo a coesão dentro da organização.

No que tange os conflitos e liderança na organização, os dados reforçam as observações de Fischer (2012), que diferencia os conflitos funcionais dos disfuncionais. Em nossa pesquisa, as organizações que não aplicam estratégias claras de mediação de conflitos apresentam maior incidência de disputas disfuncionais, o que afeta negativamente o clima organizacional, confirmando a relevância da liderança na gestão dessas situações. A abordagem de liderança situacional parece eficaz para lidar com essa questão, como descrito por Drucker (2011).

Portanto, ao comparamos a Literatura, concluímos que os resultados deste estudo estão em consonância com a literatura existente, particularmente com os trabalhos de Chiavenato (2014) e Robbins (2005), que enfatizam a importância de uma boa gestão de pessoas e de um clima organizacional positivo. Organizações que investem na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e promovem práticas de liderança eficazes conseguem não apenas

minimizar conflitos disfuncionais, mas também potencializar a criatividade e a inovação.

Além disso, como descrito por Gil (2001), o papel estratégico da gestão de pessoas foi confirmado como um fator essencial para o desenvolvimento organizacional. As práticas voltadas para o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, conforme sugerido por Chiavenato (2014), foram verificadas como fundamentais para a retenção de talentos e para o sucesso da organização.

Todavia, a análise das fontes consultadas revelou que a diversidade, apesar de trazer benefícios como inovação e soluções criativas, pode ser geradora de conflitos no ambiente organizacional. Empresas que não têm uma política clara de inclusão e não promovem o diálogo entre as partes interessadas tendem a enfrentar mais dificuldades relacionadas à convivência de equipes diversas. Contudo, quando há uma gestão eficiente da diversidade e uma liderança forte, os conflitos podem ser minimizados, e o ambiente se torna mais produtivo e colaborativo. O papel do líder mostrou-se essencial na mediação de conflitos e na promoção de um ambiente inclusivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade no ambiente organizacional é um fator positivo, desde que bem gerida. Os conflitos, embora inevitáveis, podem ser uma oportunidade de crescimento e inovação, se forem abordados de maneira construtiva. A liderança desempenha um papel fundamental na criação de um clima organizacional favorável, promovendo a inclusão e gerenciando conflitos de maneira eficaz. Conclui-se que a gestão da diversidade e dos conflitos é uma competência essencial para o sucesso das organizações no cenário atual.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

FISCHER, Tânia. Conflitos e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Clima Organizacional e Cultura Organizacional: Implicações para a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHER, Tânia. Conflitos e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.