

## **AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E OS IMPACTOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES A RESPEITO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA DE ATACAREJO CRISTAIS DE CURVELO.**

GOOD PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES AND THE IMPACTS ON EMPLOYEES' PERCEPTION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY AT THE CRISTAIS DE CURVELO WHOLESALE STORE.

**Thamires Rodrigues Fernandes<sup>1</sup>, João Avelar de Andrade<sup>2</sup>**

1 Aluna do Curso de Administração

2 Professor Mestre do Curso de Administração

---

### **Resumo**

O estudo do clima organizacional tem ganhado cada vez mais destaque dentro das organizações, visando uma melhoria de qualidade de vida para os colaboradores dentro e fora do ambiente da empresa. Através deste estudo podemos identificar pontos de melhoria na gestão de uma empresa relacionados ao seu clima que podem ser trabalhados através de planos de ação para que assim os níveis de satisfação dos colaboradores sejam alcançados, fazendo com que a empresa seja considerada uma daquelas que adota melhores práticas de gestão em relação ao seu clima. O objetivo dessa pesquisa foi estudar a aplicação de uma pesquisa de clima dentro de uma loja do setor de atacarejo de cristais, para que assim possa se obter resultados acerca da percepção dos colaboradores em diferentes indicadores. A metodologia utilizada se compõe de uma pesquisa quali-quantitativa, através da aplicação de um formulário elaborado para os colaboradores da empresa objeto de estudo. Após a análise estatística dos resultados, bem como a geração de relatórios para que os membros da gestão dessa empresa identifiquem possibilidades de melhoria dentro do ambiente de trabalho dos seus colaboradores.

**Palavras-Chave:** clima organizacional; pesquisa de clima; satisfação no trabalho.

### **Abstract**

The study of organizational climate has gained increasing prominence within organizations, with the aim of improving the quality of life for employees both inside and outside the company environment. Through this study we can identify points for improvement in the management of a company related to its climate that can be worked on through action plans so that employee satisfaction levels are achieved, making the company one of those that adopts best management practices in relation to its climate. The aim of this research was to study the application of a climate survey within a store in the crystal wholesaler sector, in order to obtain results on employee perception of different indicators. The methodology used consisted of a qualitative-quantitative survey, using a form designed for the employees of the company under study. After statistical analysis of the results, as well as the generation of reports for the company's management to identify possibilities for improvement within the working environment of its employees.

**Keywords:** organizational climate; climate survey; job satisfaction.

---

**Contato:** [thamiresfernandes@outlook.com](mailto:thamiresfernandes@outlook.com); [joaoandradea@gmail.com](mailto:joaoandradea@gmail.com).

### **Introdução**

Segundo Robbins (2002), o comportamento organizacional é um campo de estudos que trabalha com a investigação que as pessoas tem sobre o comportamento dentro das organizações. Essa investigação é importante para promover melhorias de eficácia nas organizações.

A pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, onde a análise, o diagnóstico e as sugestões obtidas através da pesquisa se tornam instrumentos para o sucesso de implantação de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas, e é por meio da pesquisa de clima que se torna capaz medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa (Bispo (2006).

Compreender o comportamento humano dentro do ambiente de trabalho é fator primordial para o bom desenvolvimento das relações de trabalho em uma empresa. Para Avona (2015) o clima dentro de um ambiente corporativo é capaz de revelar a satisfação do colaborador com a empresa em que trabalha, por isso deve ser um fator de atenção em empresas de quaisquer segmentos.

A elaboração dessa pesquisa buscou analisar o clima de uma organização e através disso utilizou os resultados para compreensão da situação do clima organizacional da mesma, bem como adotar medidas a serem tomadas a partir do resultado dessa pesquisa para que se observem melhorias (quando necessárias)

na empresa e como contribuição social, mostra os resultados da aplicação dentro da empresa Cristais de Curvelo, o que pode implicar em uma mudança de comportamento por parte dos gestores da empresa pois estarão em constante preocupação em manter um clima organizacional positivo durante e após a realização da pesquisa. O objetivo geral da mesma foi: estudar as principais práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa estudada e seus impactos na percepção dos funcionários e no clima organizacional.

## Referencial teórico

### 1 – Gestão Estratégica De Pessoas

Gestão de pessoas é a prática de gerenciar efetivamente os recursos humanos de uma organização. Envolve a implementação de estratégias para recrutar, treinar, desenvolver, motivar e reter talentos que possam contribuir para o sucesso da empresa.

As empresas vêm com o passar dos anos buscando a sua atuação estratégica e com o passar dos anos a gestão de pessoas nas organizações vem se modificando, antes as atividades eram direcionadas às atividades operacionais e ligadas à legislação como o “registro em carteira”, passando para atividades relacionadas à busca da qualidade de vida do colaborador, qualificações, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. (França, 2017).

Segundo Chiavenato (2004) a Gestão de Pessoas é composta por várias atividades integradas, que envolvem descrição e análise de cargos, o planejamento do RH, atividades de recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, bem como avaliação de desempenho, treinamentos e desenvolvimento e a preocupação com a remuneração, saúde, segurança e o bem-estar dos colaboradores.

Cabe ao profissional de Recursos Humanos dispor a organização de meios capazes de promover a avaliação de pessoas desde o âmbito da avaliação profissional até a coleta de informações, que é capaz de indicar mesmo que parcialmente o caráter de cada uma delas (Ribeiro, 2017).

O surgimento de novas tecnologias, o advento da globalização e os novos processos produtivos, exercem grande influência na gestão de pessoas. As empresas passaram a preocupar-se mais com esta área, visto que impacta diretamente na produção e nos resultados organizacionais. (Avona, 2015, p.10).

Chiavenato (2004) compreende que existem 6 processos de Gestão de Pessoas:

- 1 – Processos de Agregar Pessoas, que são responsáveis pela inclusão de novas pessoas na empresa, que incluem o Recrutamento e a Seleção;
- 2 – Processos de Aplicar Pessoas, que são utilizados no desenho das atividades que os colaboradores deverão realizar na empresa, além de realizar a orientação e acompanhar o desempenho dos mesmos;
- 3 – Processos de Recompensar Pessoas, utilizados no incentivo e satisfação das necessidades dos colaboradores através dos processos de remuneração e benefícios.
- 4 – Processos de Desenvolver Pessoas, que atuam na capacitação, no desenvolvimento pessoal e profissional, pelos setores de treinamento e desenvolvimento, programas de carreira e competências;
- 5 – Processos de Manter Pessoas, onde são criadas condições favoráveis para o bem-estar psicológico e para a criar condições ambientais satisfatórias, onde se incluem a administração da cultura organizacional, clima, saúde e segurança do colaborador e relações sindicais;
- 6 – Processos de Monitorar Pessoas, utilizados no acompanhamento das atividades e verificação dos resultados, pelos sistemas de banco de dados e sistemas de informação gerenciais.

De acordo com Sousa (2009), a Gestão de Pessoas baseia-se no fato de o desempenho da organização depende fortemente da contribuição das pessoas que compõem a mesma e da forma com que elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e da forma em que a empresa mantém o ambiente de trabalho com o clima adequado.

Além disso a motivação dos indivíduos no trabalho também é muito importante no processo de gestão de

peças, por isso se faz necessário que as empresas se atentem ao desenvolvimento do processo motivacional, pois o mesmo vem se tornando elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados, pois traz o diferencial de por meio do equilíbrio da capacidade produtiva dos colaboradores além de sua motivação (Volpato; Cimbalista, 2017).

Vieira (2004) compreende que a comunicação ao longo dos anos também vem sendo valorizada dentro do ambiente organizacional, e a mesma também é um fator fundamental na gestão de pessoas, pois além de possibilitar compreender o comportamento e cultura da organização, é um ponto chave no aumento da força competitiva da organização. A comunicação é capaz de facilitar a compreensão dos processos de familiaridade e assimilação de novos conceitos dentro da empresa, bem como o compartilhamento de conhecimento, que impacta nas metas da organização.

Outro ponto a ser destacado, é o bem estar no trabalho, que consiste em proporcionar aos colaboradores um ambiente onde se sintam acolhidos, onde tenham a melhor experiência possível mesmo em seu ambiente de trabalho.

Através de pesquisas Agapito (2015) conclui que as empresas devem se preocupar essencialmente com a manutenção da satisfação de seus colaboradores, tanto em relação à sua chefia, salários e relação com os demais colegas de equipe, e ainda buscar artifícios para que os colaboradores se mantenham envolvidos e comprometidos com o trabalho, e se preocupar com um ambiente de trabalho agradável para que assim possa ser notável que naquela organização o bem-estar é fator essencial para seu desenvolvimento.

Robbins (2002, p.118) destaca ainda que a percepção é um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. O autor complementa ainda que existem fatores que podem influenciar na percepção, como o observador, pois ele pode ter a interpretação de sua observação influenciada por suas características individuais; o alvo, pois as características do que está sendo observado podem ser responsáveis por uma mudança na forma da sua percepção; e por último a situação devido ao fato do contexto, ou elementos que fazem parte daquele ambiente onde ocorre a observação influenciarem o observador.

Dentro das organizações, na tomada de decisões dos indivíduos em relação a determinados problemas e essas decisões requerem interpretações e avaliação das informações obtidas, pois a percepção na tomada de decisões individual é extremamente responsável pela solução final encontrada. (Robbins, 2002).

## **2 – Comportamento Organizacional**

A pesquisa sobre o comportamento organizacional se originou quando pesquisadores das áreas de psicologia, ciências políticas, economia e outros campos de estudo se juntaram para desenvolver um corpo abrangente de conhecimentos organizacionais, na década de 1940 (Wagner; Hollenbeck, 2020).

Robbins (2002) define o Comportamento Organizacional como uma área dos estudos que se dedica à investigação do impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, e este estudo tem o propósito de utilizar este conhecimento adquirido através desta investigação para promover melhorias de eficácia organizacional, e as áreas que predominantemente estudam o Comportamento Organizacional são a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas.

Para Oliveira (2010) podemos utilizar a expressão Comportamento Organizacional para se referir ao comportamento das pessoas que trabalham em uma empresa ou aos comportamentos dessa organização como um todo, se referindo a uma forma figurada de se referir às ações da empresa.

Nas palavras de Newstrom (2008) podemos definir o mesmo como um estudo sistêmico e uma cuidadosa aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, nas dimensões pessoais de indivíduo ou em seus grupos, identificando assim as formas que as pessoas agem de maneira mais eficaz.

França (2017) afirma que a aplicação dos conhecimentos do Comportamento Organizacional leva à geração de práticas e modelos de Gestão de Pessoas, que é totalmente voltada à para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, sendo assim existe essa ligação entre o Comportamento Organizacional e a Gestão de Pessoas.

O avanço das tecnologias pode ter contribuído para que as empresas focassem mais na valorização do ser humano e o melhoramento das condições de trabalho. Percebe-se que as organizações tendem a focar no comportamento diário do colaborador e da empresa como um todo, favorecendo as atividades e os processos de forma que sejam realizados de maneira satisfatória tanto para os empregados como também para a empresa. (Vidal, 2021, p.6)

Sendo assim, as empresas devem buscar compreender estratégias de estudo do Comportamento Organizacional para a melhoria de seus processos de gestão, e modelar o mesmo através do reforço sistêmico das etapas que conduzem os indivíduos para a aproximação da resposta desejada. (Robbins, 2002).

Poncio (2017) afirma que existem fatores que interferem no comportamento organizacional, entre os quais podemos destacar os positivos como os relacionamentos entre as lideranças e colegas de trabalho, a autonomia na realização de tarefas e a satisfação com o cargo ocupado e a remuneração recebida. Porém o autor destaca também os pontos negativos capazes de afetar o CO, que podem ser observados nos conflitos existentes na empresa com colegas e lideranças, a falta de perspectivas, a desvalorização, e a insatisfação com o cargo e a liderança.

A liderança também tem papel fundamental dentro do contexto do Comportamento Organizacional, visto que é definida por Robbins (2002) como a capacidade de influenciar um grupo, de forma formal, ao alcance de objetivos, através de por exemplo um alto cargo na organização, pois uma pessoa pode assumir o papel de liderança apenas pelo cargo ocupado, e podem também surgir líderes naturalmente dentro dos grupos de trabalho apenas por indicação formal.

Cohen e Fink (2003) em seus estudos sobre liderança como influência afirmam que para os líderes das organizações levarem os demais a fazer o necessário para atingir os objetivos é um processo complexo pelos meios de se chegar até esses objetivos serem pouco claros, por isso assim que determinados esses objetivos os líderes devem encontrar maneiras para que os colaboradores façam esse trabalho de forma que alcance os objetivos de crescimento organizacionais.

### **3 – Cultura Organizacional**

A Cultura Organizacional é formada por um conjunto de elementos, entre elas as crenças, missão, visão e valores de uma empresa, suas práticas de gestão, a história da organização, que influenciam no clima da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) a cultura refere-se ao conjunto de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas, que são estabelecidos pelos hábitos e crenças da organização.

Silva (2004) compreende que a Cultura Organizacional pode ser representada pelo modo de pensar e agir das pessoas e também é preciso que as empresas enfatizem a importância do clima existente na organização para implantar as suas estratégias.

Braga (2023) diz que a Cultura tem forte influência no desempenho das empresas, e é responsável também por afetar a competitividade frente a outras organizações, e complementa ainda:

As empresas se encontram inseridas em um sistema que está em constante transformação, no qual as mudanças ocorridas externamente influenciam nos princípios da cultura organizacional. Nos últimos tempos, notamos a intensificação da preocupação por parte das organizações com a imagem passada para a comunidade, consumidores e órgãos públicos, devido ao aumento do debate sobre ações afirmativas para a inclusão de minorias (Braga, 2023, p.14-15).

Devemos ainda se atentar que os fundadores da empresa são os principais responsáveis pela cultura inicial da empresa, por trazerem a visão inicial do que a empresa deve ser, sendo assim o processo de criação de uma cultura compreende primeiro a contratação de funcionários pelos fundadores, que pensam e sentem da mesma forma que eles, posteriormente eles socializam os funcionários de acordo com suas próprias formas de pensar e finalmente os mesmos são encorajados a se identificarem como são, internalizando seus valores, premissas e crenças. (Robbins, 2002).

Para Schein (2009) existem três níveis na cultura organizacional, sendo o primeiro os componentes tangíveis, que podem ser vistos nos hábitos da organização, em seu vocabulário, no modo de vestir dos colaboradores. O segundo nível apresenta suas regras, seus valores e sua conduta que vão sendo repassados para aqueles que passam a integrar aquela empresa, e em terceiro nível as crenças estabelecidas que compõem a estrutura da cultura da organização, de mais difícil detecção.

Chiavenato (2004) compreende que existem 3 componentes na Cultura Organizacional, que são os Artefatos, que constitui o nível mais perceptível, as coisas mais concretas, que são possíveis serem vistas em uma organização. São por exemplo o comportamento dos colaboradores, o modo de se vestir ou agir, a história da empresa, seus símbolos e as demais coisas que podem ser vistas ou percebidas. O segundo componente são os Valores Compartilhados, que são o que as pessoas dizem da empresa, e funcionam como as justificativas que são aceitas pelos membros da empresa, são os valores que são criados pelos fundadores da empresa e que definem o porquê as coisas são feitas do modo que são. Como terceiro componente temos as pressuposições básicas, que são crenças inconscientes, os sentimentos que as pessoas acreditam.

A cultura também tem forte influência na comunicação interna, pois através da mesma se percebe uma transmissão de valores e conhecimento em uma organização (Varjão; Estender, 2016). Ela exerce influência sob as organizações por ser o alicerce mais significativo na adaptação do ambiente em relação às mudanças internas e externas. (Santos; Valentim, 2013).

Entre as funções da cultura também podemos compreender que ela cria distinções entre uma organização e a outra, proporciona que os colaboradores se sintam membros da organização e facilita o comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um e além disso, estimula a estabilidade do sistema social. (Robbins, 2002).

Schein (2009) compreende que a cultura surge em primeiro momento das crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, em segundo das experiências que têm de aprendizagem à medida que a empresa se desenvolve e em terceiro, das crenças e valores que são introduzidas pelos novos membros.

O filósofo Charles Handy propõe que existem 4 tipos de cultura organizacional, que são elas:

1 – Cultura de Poder – Onde a cultura é caracterizada pelo poder centralizado nas lideranças, e as equipes possuem pouca autonomia para se desenvolver. O foco desse modelo é a geração de resultados, e a competitividade entre os membros da equipe, e o pensamento coletivo não é levado em consideração, somente a opinião dos líderes é importante e o ambiente acaba sendo desgastante para os colaboradores.

2 – Cultura de Papéis – Caracterizada por ser um modelo mais burocrático, onde os colaboradores têm suas atividades operacionais bem definidas. Esse modelo está focado em estabelecer processos padronizados e não apresenta flexibilidade, e não existe um espaço dado pela liderança para os colaboradores apresentarem sugestões de melhoria e ideias, fazendo com que os mesmos não se preocupem com o crescimento organizacional.

3 – Cultura de Tarefas – O foco principal está na realização das tarefas, através de uma definição de colaboradores específicos para a realização das atividades. Os colaboradores normalmente são orientados por projetos onde cada um realiza sua etapa, possuindo autonomia para inovação e resolução de problemas.

4 – Cultura de Pessoas – Nesse modelo o foco são as pessoas, a valorização dos colaboradores e os mesmos são estimulados à inovação, ao surgimento de ideias. A Cultura de Pessoas também se preocupa com a valorização dos colaboradores, trazendo incentivos, crescimento, plano de carreira, e a empresa se preocupa em com o crescimento dos colaboradores atrelado ao seu crescimento, promovendo o bem estar dentro e fora do ambiente de trabalho.

Por isso se faz importante que as empresas identifiquem qual o seu modelo de cultura para que assim possam trabalhar de forma centrada na melhoria do ambiente organizacional, fazendo com que o foco no crescimento seja por todos que a integram e não somente pelos donos da empresa.

#### **4 – Clima Organizacional**

O estudo do clima organizacional é de extrema importância para as empresas e pode ser caracterizado por um conjunto das percepções dos colaboradores acerca de diversos aspectos da empresa, e é um dos

construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional. (Menezes; Gomes, 2010).

O Clima Organizacional é a forma com que os colaboradores se sentem mediante a organização e seus administradores, ou seja, o conjunto de atitudes e valores que norteiam a forma com que as pessoas se relacionam nas empresas. (Fernandes e Rosa, 2013, p.5).

A Cultura Organizacional tem relação com o Clima Organizacional pois a Cultura é responsável por anteceder o Clima, visto que a cultura tem seus próprios componentes emocionais, portanto após a formação de uma cultura com seus valores e crenças, os mesmos passam a exercer influência sobre o clima dessa organização (Oliveira, 2010).

Tadeo e Aranha (2010) afirmam que o clima organizacional pode tanto ser um aliado quanto um inimigo para a empresa, pois aquela que tem um bom clima organizacional apresenta funcionários motivados e satisfeitos, o que traz como consequência altos índices de produtividade que impactam na lucratividade da empresa, já aquela que possui um clima organizacional ruim tem problemas com altos índices de turnover, além de prejuízos de produtividade.

#### **4.1 – Pesquisa De Clima Organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada pelas empresas para mensuração do clima e elaboração de um diagnóstico organizacional (Moreira, 2012).

A avaliação do clima de uma empresa é necessária para que a empresa tenha parâmetros para que possa buscar melhorias nos seus processos internos a fim de corrigir eventuais problemas que podem ser responsáveis pela insatisfação dos colaboradores, insatisfação essa que gera impactos negativos nos resultados e na produtividade da equipe de trabalho (De Oliveira; Campello, 2006).

Santos (2021) afirma que existem dois tipos de medir o clima, que são as medidas objetivas que revelam medidas diretas das propriedades organizacionais e medidas subjetivas que revelam medidas indiretas das propriedades organizacionais.

Sorio (2004) apresenta que a pesquisa de clima é um instrumento utilizado a fim de analisar o ambiente interno da organização, mapeando os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa, apurando através dessa pesquisa os pontos fortes, as deficiências, expectativas e aspirações dos mesmos, e complementa ainda que existe uma importância de se pesquisar acerca deste tema devido aos resultados que podem ser obtidos através do mapeamento do ambiente interno da empresa para que possam trabalhar nos pontos principais que são problemas a serem melhorados dentro do ambiente de trabalho.

Cada empresa pode adaptar a sua pesquisa à sua realidade, linguagem e cultura, e para a obtenção de sucesso é importante que a mesma seja aplicada com sigilo, confidencialidade e confiança por parte dos funcionários e deve ser coerente com o planejamento estratégico da organização (Sorrio, 2004).

É importante considerar também que os fatores externos ligados à condição social, cultural e econômica dos colaboradores têm grande influência no clima organizacional visto que os colaboradores podem refletir algo do externo ao interno da organização (Begnami; Zorzo, 2013).

Torna-se cada vez mais relevante o estudo da qualidade do clima organizacional, por sua influência sobre a produtividade, a competitividade empresarial, e a consequente qualidade de vida no trabalho. A identificação de causas que possam interferir negativamente no comportamento dos empregados, em relação ao seu trabalho ou à organização, permite que ações corretivas possam ser adotadas atuando-se sobre as referidas causas, com base em dados concretos, coletados através das pesquisas de clima organizacional, que passam a ser uma importante ferramenta gerencial para a gestão dos recursos humanos. (Doriguetto; Da Silva, 2013, p.61).

A pesquisa de clima organizacional através da aplicação de questionários busca medir os índices de satisfação do colaborador em relação à diversos aspectos, entre eles a sua relação com sua chefia e os demais colaboradores que integram aquela organização, sua satisfação com seu cargo ocupado e com a

remuneração e benefícios recebidos, o modelo de gestão da empresa, as condições de trabalho, a realização profissional do colaborador, entre outros.

Além disso, através da análise dos documentos na pesquisa de clima daquela empresa é possível identificar os índices de absenteísmo, atestados médicos e acidentes de trabalho, advertências, e índices de turnover, que mostram como está a rotatividade de colaboradores naquela organização.

Luz (2003) compreende nove etapas que fazem parte da aplicação da pesquisa de clima, que são apresentadas no quadro abaixo:

Figura 1: Etapas da pesquisa de clima

Etapas	Definição
Objetivo	Definir o condutor da pesquisa, o público alvo e o cronograma de aplicação.
Escopo do Questionário	Definir as variáveis abordadas e avaliadas na pesquisa, as perguntas e layout do questionário.
Validação do Instrumento de Pesquisa	Revisão e testes do questionário.
Divulgação da Pesquisa	Divulgação para os gestores sobre aplicação da pesquisa e do cronograma.
Aplicação e Coleta de Dados	Direcionamento dos colaboradores para responderem o questionário.
Processamento dos Dados	Tabular e processar os dados por meio de ferramentas manuais ou digitais.
Emissão dos Relatórios	Emissão dos resultados detalhados obtidos através da pesquisa, apresentando o resultado de cada variável abordada.
Divulgação dos Resultados	Divulgação dos resultados para os gestores.
Definição do Plano de Ação	Elaboração de um plano de ação a ser desenvolvido por cada gestor em sua área.

Fonte: Luz (2003).

Conforme descrito por Bispo (2006) existem três principais modelos de pesquisa de clima organizacional, que são eles, o modelo de Litwin e Stringer (1968), e o Modelo de Kolb (1986) e o modelo de Sbragia (1983).

O modelo de Litwin e Stringer é composto por um questionário baseado em nove indicadores, sendo eles: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

O modelo de Sbragia utiliza vinte indicadores, além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade; sendo eles: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle.

Já o modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores para medir o clima organizacional, sendo a responsabilidade, padrões e recompensas, Clareza Organizacional, Calor e Apoio e Liderança.

A pesquisa proposta na empresa Cristais de Curvelo utilizou o modelo Adaptado de Kolb, para avaliação do clima organizacional.

## 5 – As Melhores Práticas Das Empresas Relacionadas Ao Clima Organizacional.

A gestão de pessoas deve ser responsável pela manutenção de um bom clima organizacional, liderando, motivando e auxiliando os colaboradores no alcance dos melhores resultados, por isso é importante que as empresas deem maior atenção ao clima organizacional devido aos seus impactos no bem estar dos colaboradores. Além disso, o bom clima organizacional é responsável por estimular a produtividade, a

satisfação das equipes e a saúde dos funcionários. (Abreu, 2021).

Fiorese e Martinez (2016) concluem através de suas pesquisas sobre o clima organizacional que a cultura organizacional impacta de forma direta no clima da organização e que os dois são responsáveis por consequências na qualidade de vida no trabalho.

Por isso as empresas devem estar cada vez mais preocupadas em tratar o clima organizacional para obtenção de resultados positivos na organização. É preciso que os administradores estejam sempre preocupados com a qualidade de vida de sua equipe, sendo assim é importante que tenham ouvidos e estejam interessados e com seu olhar voltado para o comportamento das pessoas no trabalho, e isso só é possível quando os gestores estejam convencidos da importância da área de Recursos Humanos em sua empresa e do clima bom clima de suas organizações. (Luz, 2003).

Muitas organizações hoje buscam certificações como por exemplo, o selo Great Place To Work®, que é uma certificação para as melhores empresas para se trabalhar. O selo foi criado nos anos 80, pelo jornalista Robert Levering, com o objetivo de medir a percepção dos profissionais em relação à empresa na qual trabalham e descobrir quais são as melhores empregadoras do mundo.

A GPTW trabalha com uma consultoria global para essas empresas, para que elas obtenham melhores resultados através de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, e todos os anos apresenta o ranking com as melhores empresas para se trabalhar de acordo com os tipos de ranking pré-estabelecidos.

No contexto organizacional é importante destacar que a satisfação dos colaboradores é um dos alicerces que impulsionam o crescimento da empresa. Siqueira (2008) afirma que a satisfação está relacionada ao vínculo afetivo entre a pessoa e o próprio trabalho, ou seja, quando o colaborador se sente envolvido emocionalmente com o trabalho, suas chances de se sentir satisfeito aumentam consideravelmente.

Recentemente surgiu no ambiente organizacional a Pesquisa Pulse, ferramenta utilizada para mensuração do nível de satisfação dos colaboradores por meio de uma checagem momentânea. A mesma é realizada semanalmente ou quinzenalmente para auxiliar o RH a entender e mapear tendências, corrigir o andamento de projetos e compreender o ponto de vista dos colaboradores acerca de diversos pontos.

Segundo a Solides, maior HR Tech do Brasil de automação de RH, a pesquisa Pulse é mais objetiva do que a pesquisa de clima organizacional pela medição momentânea de sentimentos e percepções dos colaboradores, além de auxiliar na tomada de decisões e no engajamento dos colaboradores, porém não deve substituir a pesquisa de clima organizacional pois a mesma considera diferentes aspectos do controle do clima da empresa, sendo a pesquisa de clima organizacional mais densa e com mais aspectos a serem observados, e a pesquisa Pulse um instrumento de mensuração de algo mais instantâneo.

## **Materiais e Métodos**

**Caracterização do Estudo:** a pesquisa tratou – se de uma abordagem quali-quantitativa. Os aspectos qualitativos são apresentados pela aplicação dos métodos de investigação e levantamento de dados da empresa para entender a dinâmica dos fatos através da aplicação de um questionário para coletar as informações de clima da empresa, já o aspecto quantitativo, pela análise de dados coletados, através da interpretação dos mesmos e também pela utilização da pesquisa sob os documentos da organização. (Roesch, 2005).

Fantinato (2015) compreende que a pesquisa mista (quali-quantitativa) ocorre quando dentro de uma mesma pesquisa ambos os aspectos são utilizados no processo de recolhimento das informações, sendo assim este será o método proposto por ser o ideal em um estudo de clima da organização que será objeto de estudo.

**Natureza da pesquisa:** A natureza da pesquisa desenvolvida foi de uma pesquisa aplicada pois a mesma possui o propósito de entender um possível problema, e a fonte das questões é voltada para o propósito de gerar soluções para problemas humanos. (Roesch, 2005).

Segundo Vergara (2005), a pesquisa aplicada é motivada principalmente pela necessidade da resolução de um problema, tendo a finalidade prática, motivada basicamente pela curiosidade do pesquisador, para obter respostas sobre determinado fato.

**Objetivos da pesquisa:** quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa trata-se de um estudo descritivo, o qual tem por principal objetivo descrever as características de um determinado fenômeno ou

população. Entre os inúmeros estudos que podem ser classificados como descritivos, incluem – se técnicas de coletas de dados, como questionários e observação sistemática. (Gil, 2002).

Andrade (2010) também afirma que no estudo descritivo, os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador, além de ser uma técnica padronizada de coleta de dados, cuja realização se dá na maioria dos casos pela aplicação de questionários.

**Amostra:** a amostra utilizada nesta pesquisa foram 12 colaboradores da empresa Cristais de Curvelo, que estavam presentes no dia da aplicação do questionário, bem como os 5 gestores da empresa, que responderam a uma entrevista.

**Procedimentos do estudo:** quanto ao procedimento adotado, foi feito um estudo de caso, que pode trabalhar com evidências tanto qualitativas, quanto quantitativas, sendo então apropriado ao modelo dessa pesquisa, pois o mesmo busca examinar um fenômeno em profundidade dentro de seu contexto na empresa estudada (Roesch, 2005).

Segundo Gil (2002) o propósito do estudo de caso é de proporcionar uma visão do problema ou identificar fatores que influenciam o mesmo, portanto é adequada para essa pesquisa pois o objetivo se trata de identificar possíveis problemas no clima organizacional.

**Instrumentos:** O questionário é um instrumento para coleta de dados, onde o pesquisador envia o mesmo para as pessoas que vão participar da pesquisa desenvolvida com uma série de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. (Marconi E Lakatos, 2015).

Roesch (2005) complementa que o questionário não é apenas um formulário, é um instrumento de coleta de dados para mensuração de alguma coisa, para levantar informações de um determinado público alvo.

O processo a ser utilizado na técnica de coleta de dados, tratou de uma aplicação de um formulário, via Google Forms, que funciona como um questionário, para obtenção dos dados à respeito do clima da empresa, respondido pelos colaboradores, através de questões de múltipla escolha, bem como questões de resposta em formato de texto, e posteriormente os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, utilizando na forma quantitativa procedimentos estatísticos e na forma qualitativa apresentando – os de forma estruturada e analisando os mesmos. (Vergara, 2005).

Além disso, foi feita a análise documental e entrevistas com membros da empresa, pois as entrevistas têm por objetivo obter informações sobre determinado assunto ou problema, que também será importante para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema. (Marconi E Lakatos, 2015).

**Análise Estatística:** Os dados da pesquisa foram analisados através de análise estatística simples, e apresentados em quadros, gráficos e tabelas com as respostas obtidas através da aplicação do formulário, fazendo com que os resultados da pesquisa de clima sejam apresentados de forma mais clara e de melhor entendimento ao leitor.

A análise estatística descritiva pode ser utilizada para tratar os dados de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, para apoiar a interpretação dos resultados obtidos. (Vergara, 2005).

As tabelas ou quadros têm por objetivo sintetizar os dados obtidos através da pesquisa, de forma que os mesmos se tornem mais compreensíveis ao leitor (Marconi E Lakatos, 2015).

Os gráficos representam de forma mais atrativa e expressiva os dados obtidos, e podem ser classificados como informativos, que são aqueles que apresentam um conhecimento real do problema que foi estudado, ou analíticos, que fornecem além das informações, elementos de interpretação. (Marconi E Lakatos, 2015).

**Retorno aos Avaliados:** os gestores receberão um relatório com os dados obtidos através da realização da pesquisa, para que seja feita a análise dos resultados, a fim de tratar os pontos de melhoria que devem ser implementados a fim de obterem uma melhor avaliação do clima organizacional.

## **Resultados e Discussão**

Após a aplicação da pesquisa de clima com os colaboradores da empresa Cristais de Curvelo, foram obtidas

doze respostas e foram gerados gráficos para apresentação dos dados demográficos da empresa, conforme apresentados abaixo:

Qual seu estado civil?  
12 respostas

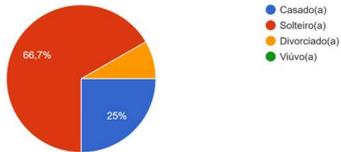


Gráfico 01 - Estado Civil dos participantes

Qual sua idade?  
12 respostas

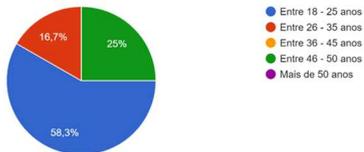


Gráfico 02 - Idade dos participantes.

Com qual gênero você se identifica?  
12 respostas

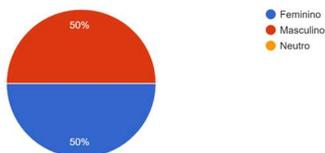


Gráfico 03 - Gênero dos Participantes

Qual seu nível de escolaridade?  
12 respostas

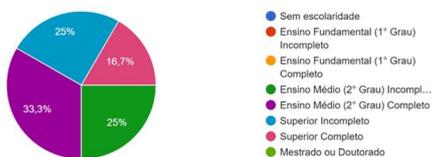


Gráfico 04 - Escolaridade dos participantes.

Há quanto tempo é colaborador da Empresa Cristais de Curvelo?  
12 respostas

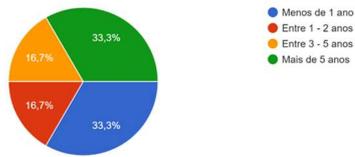


Gráfico 05 - Tempo de trabalho na empresa

Observa-se, portanto, que a empresa apresenta um equilíbrio entre colaboradores do gênero feminino e masculino, sua maioria tem seu estado civil como solteiros, em maior parte com idade entre 18 a 25 anos. Em relação ao nível de escolaridade dos mesmos temos 33% dos colaboradores com Ensino Médio completo, 25% com mestrado ou doutorado e também 25% apresentando Ensino Superior Incompleto, e os demais 16% dos colaboradores apresentam Ensino Superior Completo.

Outro dado importante a ser observado é o tempo de trabalho na empresa, pois temos respectivamente 33% dos colaboradores a menos de 1 ano e a mais de 5 anos, e respectivamente 16% dos colaboradores entre 1-2 anos e entre 3-5 anos, portanto existe um quadro funcional diverso em relação ao seu tempo de trabalho.

A respeito dos dados obtidos na pesquisa, observa-se as notas no gráfico abaixo:

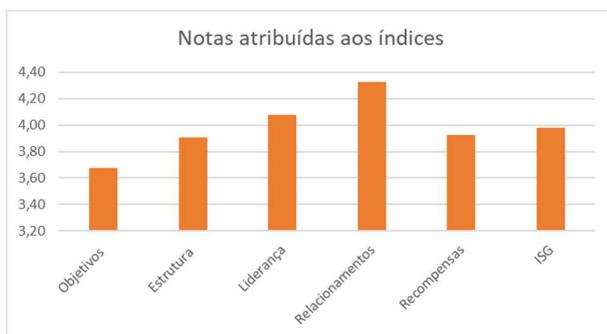


Gráfico 06 - Notas atribuídas aos índices

Na primeira categoria os colaboradores responderam perguntas em relação aos Objetivos da empresa, sendo questionados a respeito destes objetivos estarem bem claros e definidos, se os mesmos estão de acordo com estes objetivos e se as prioridades da organização são compreendidas pelos colaboradores e em relação à interferência dos seus chefes na decisão dos objetivos do seu trabalho. Os dados apresentam que a média deste índice foi atribuída nota 3,67. A atribuição dessa nota no índice pode ser identificada pelo fato da falta de clara definição dos objetivos da organização, pois foram atribuídas notas baixas nesta questão e no questionário aberto os colaboradores também relatam a falta de comunicação antecipada. Observa-se que para questões onde os mesmos foram questionados sobre a clareza na definição dos objetivos da empresa, a nota média foi de 3,83 e para a questão relacionada à menos interferências de chefes na decisão dos objetivos do meu trabalho a média atribuída foi de 3,42 portanto são pontos de atenção a serem observados pela gestão, sendo necessária a criação de um plano de ação para revisão dos objetivos da empresa para que sejam formulados de forma clara e objetiva, bem como um alinhamento para que estes sejam repassados aos colaboradores e em seu dia-a-dia sejam revisados e compreendidos para que exista este alinhamento, e que os mesmos entendam quais as prioridades da organização e o que a mesma espera do desenvolvimento em relação ao atingimento destes objetivos.

Na segunda categoria as perguntas eram referentes à Estrutura da Empresa, e os questionamentos eram referentes à forma em que é adotada a divisão do trabalho na organização e a estrutura da unidade de trabalho referente a necessidade do colaborador. Após análise dos dados a média deste índice foi atribuída nota 3,90. O indicador apresenta nota acima da média, porém a empresa deve se atentar como ponto de melhoria à questão de a divisão do trabalho ser organizada e flexível pois foi a questão do indicador que

obteve menor nota, sendo assim algo a ser desenvolvido para que conseqüentemente a nota para a questão seja elevada.

A terceira categoria da pesquisa de clima apresentou questões sobre a Liderança da Empresa, sendo assim, os colaboradores foram questionados sobre o apoio dos supervisores em relação aos seus esforços, o atingimento dos resultados em relação aos esforços da liderança, a percepção com clareza de todas as vezes que o seu chefe tenta dirigir esforços ao seu trabalho, e a compreensão dos esforços do seu chefe para influenciar aos membros da equipe de trabalho. A nota atribuída a este índice foi de 4,08. Para melhoria deste indicador a empresa pode dar atenção à questão de percepção com clareza todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços de trabalho, pois foi a questão do indicador que obteve menor nota, portanto, cabe à gestão desenvolver sua comunicação com os colaboradores para que exista maior satisfação quanto a este item mesmo apresentando nota superior à média.

Posteriormente na quarta categoria da pesquisa, os colaboradores responderam questões ligadas ao relacionamento, as questões apresentadas tratam do relacionamento dos mesmos com sua supervisão e com membros do grupo de trabalho, e também se existe com quem falar na empresa em caso de algum problema de relacionamento e se eles já têm estabelecidos os relacionamentos que necessitam para fazer o seu trabalho adequadamente. Os dados apresentados demonstram que a nota atribuída à média deste índice foi de 4,33. Em relação a análise dos indicadores foi possível identificar que o que indicador Relacionamentos, foi o que apresentou melhor nota dentre os indicadores pesquisados, identificando que a empresa apresenta entre os colaboradores um relacionamento harmonioso, tanto com os colegas de trabalho, quanto com a liderança. Nas respostas do questionário a maioria das questões obteve 5, indicando que o relacionamento é um fator do clima da empresa que não é caracterizado como um problema. Observa-se também que através das questões abertas que foram propostas, foi possível identificar concordância com a nota atribuída no índice, visto que os colaboradores reafirmam o bom relacionamento com a gestão pelo fato de que a mesma ser segundo eles “amigável, profissional e acessível”.

Em relação a quinta categoria, foram apresentadas questões relativas às recompensas recebidas pelos colaboradores, e os questionamentos trataram da oportunidade de crescimento como pessoa, do sistema de remuneração e benefícios oferecido pela empresa, da oportunidade de promoção na organização e também foram questionados a respeito do recebimento de um salário justo. Os resultados atribuem a este indicador a nota 3,92. Nota-se pelas questões um desejo de uma revisão da empresa quanto ao sistema de salários e benefícios pois apesar da média geral do índice apresentar nota média de 3,92, os colaboradores poderiam se sentir mais satisfeitos com a remuneração e benefícios recebidos, algo que também foi apontado no espaço aberto para questões.

Após, foi apresentada a categoria de Índice de Satisfação Geral, a qual buscou compreender se os colaboradores se sentem realizados profissionalmente, satisfeitos e motivados com o que fazem, com o que ganham e com o seu dia-a-dia no trabalho, bem como se os mesmos tem orgulho de dizer que trabalham nesta empresa e se os mesmos consideram que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa. Neste índice a nota atribuída foi de 3,98.

Foi aberto também um espaço com questões abertas para que os colaboradores pudessem discorrer sobre as mesmas. Através destas questões foi possível identificar com as palavras dos mesmos a sua percepção em relação a algumas questões importantes da organização.

Na primeira questão os colaboradores foram questionados sobre o que mais lhes chama atenção em relação a Gestão da Empresa e foram obtidas respostas que demonstram que a gestão é acessível, os gestores são abertos a conversas, são também amigáveis e existe um bom relacionamento entre os colaboradores e a gestão. O único ponto identificado de melhoria nas respostas apresentadas foi em relação à falta de comunicação antecipada, que precisa ser melhorada, segundo a resposta obtida em um dos 12 questionários.

A segunda questão aberta foi um espaço para os colaboradores apresentarem sobre de que maneira a empresa contribui para a sua realização profissional, e através das respostas foi possível identificar que eles possuem oportunidades de aprendizado pois alguns não sabiam executar seu trabalho quando ingressaram na organização e hoje já conseguem desenvolver o mesmo através do aprendizado que foi adquirido e também possuem oportunidades de aprendizado de novas habilidades na área em que atuam. Sendo assim foi possível identificar de maneira geral que os colaboradores estão satisfeitos pelas oportunidades de aprendizado que a empresa lhes oferece, o que conseqüentemente atinge o objetivo de promoção de crescimento profissional dos mesmos.

Posteriormente foi questionado no formulário a sugestão de melhorias para a empresa e foram obtidas sugestões de melhoria em relação ao espaço de café e descanso dos funcionários, valendo ainda ressaltar que essa é a maior necessidade dos colaboradores pois foi apresentada na maioria das respostas, além disso melhorias na internet e nos computadores e em relação à ventilação do espaço que segundo os mesmos é muito quente. Houve a sugestão de implementação do benefício de recebimento de cesta básica e melhoria das bonificações e também o aumento da grade de funcionários, para melhor distribuição das atividades.

Foi solicitado também aos colaboradores que, indicassem em uma nota de zero a dez, a probabilidade de indicação da empresa para um amigo, e a média atribuída para esse índice foi de nota 9.

Além da aplicação do questionário para todos os colaboradores da empresa, os gestores também responderam a uma entrevista com a pessoa responsável pela aplicação da pesquisa, sendo assim, além dos 12 questionários aplicados, foram realizadas entrevistas com os 5 gestores, responsáveis pelas áreas de criação, atendimento, expedição, produção e financeiro e produção e lapidação.

Através dessa entrevista foi questionado primeiramente aos gestores se existe uma boa definição e clareza dos objetivos da empresa e através das respostas ouvidas, identifica-se que a maioria está ciente da necessidade de mais conversas a respeito deste assunto e da cultura da empresa, e de uma boa definição para os colaboradores dos objetivos, pois neste ponto a comunicação está falha e isso é algo ideal para o bom desenvolvimento. Porém existem também gestores que acreditam que uma empresa familiar não consegue ter objetivos bem definidos e que da forma que estão acreditam estar bem definidos.

Logo após os gestores foram questionados sobre o fato de que se acreditam que os colaboradores compreendem as prioridades da organização e grande maioria responderam que os colaboradores precisam de uma melhor compreensão quanto às prioridades da empresa, pontuando principalmente quanto ao envio dos pedidos, que atualmente é a maior de todas prioridades da gestão e muitas vezes os colaboradores não se importam com essa meta de envio rápido e dentro do prazo, o que faz com que alguns pedidos atrasem.

A terceira pergunta da entrevista abordou a flexibilidade, perguntando aos gestores se a forma com que é feita a divisão do trabalho em sua equipe é flexível e capaz de atingir os objetivos esperados de cada colaborador. Através das respostas nota-se que a flexibilidade é possível, desde que exista a entrega da quantidade semanal necessária de produtos, pois os colaboradores precisam atingir a meta de produção para que assim consigam atender a quantidade programada de envios semanais dos pedidos. Vale ainda ressaltar que existe a dúvida quanto à forma em que os gestores vêm orientando os colaboradores, pois existem dúvidas sobre a compreensão dos mesmos quanto às orientações de prazos.

O próximo questionamento tratou da identificação da gestão quanto à estrutura ideal da empresa e se a mesma atende as necessidades dos colaboradores, tratando também dos ambientes adequados para o trabalho e para os momentos de descanso. Os gestores pontuaram em suas respostas que existe a necessidade de melhoria por exemplo no espaço do estoque, que deve ser mais amplo e organizado, e que também necessitam de melhorias nos espaços de descanso pois podem ser mais espaçosos, porém foi também pontuado que estão construindo uma nova sede e que nesta isso já foi planejado e os contará também com novos equipamentos.

Na quinta pergunta os gestores foram questionados quanto ao apoio aos esforços dos colaboradores, e de acordo com as respostas obtidas, eles afirmam fazer o possível para promoção de um ambiente de trabalho estimulante, e desafiador para desenvolvimento das atividades, e que eles apoiam esses colaboradores pelo fato de hoje em dia no mercado existem dificuldades para se encontra bons colaboradores, então é necessário que os mesmos sejam valorizados. Além disso, os gestores mostram que sabem a importância de reconhecerem o bom trabalho dos seus funcionários.

Posteriormente, foi perguntado se da forma com que as tarefas são organizadas tem sido possível atingir os resultados esperados, e os gestores apontaram que estão entregando bons resultados, porém devem se atentar ao problema dos prazos de entrega. Foi apontado também que eles têm possibilidade de expansão dos pedidos da forma que estão trabalhando hoje, e que o crescimento do quadro de funcionários ajudaria ainda mais na divisão das tarefas, bem como a descentralização de funções para um desenvolvimento melhor do trabalho.

Na sétima pergunta, os gestores foram questionados sobre o relacionamento com os colaboradores e a abertura para que eles conversem sobre os problemas identificados em seu trabalho, e as respostas

demonstram que eles possuem bom relacionamento, harmonioso e com compreensão, respeito e profissionalismo e possuem também abertura para conversarem sobre os problemas para a identificação de melhorias.

Após, foram questionadas as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa e os gestores apontam que existe essa possibilidade, porém em alguns setores ainda não aconteceram subidas de cargo. De forma geral, os gestores identificam que possui espaço para o crescimento daqueles que se desenvolvem e dedicam da forma esperada ao seu trabalho, e no momento com a estruturação de seus processos internos é crucial enxergar os colaboradores que se destacam para os cargos mais altos.

Foi também questionado se os salários e benefícios oferecidos são compatíveis com as funções desempenhadas, e os gestores dizem acreditar que sim, porém veem como necessário o recebimento de melhores benefícios, porém neste momento não é prioridade da gestão pois não conseguem isso neste momento, sendo assim algo a ser desenvolvido no futuro.

Na última pergunta, foi solicitado que eles apontassem o que precisa ser melhorado na empresa e eles identificam que existem melhorias a serem realizadas das funções operacionais, através de seu mapeamento e organização, organização e padronização dos estoques, além da melhoria na qualificação e benefícios dos colaboradores, e no plano de carreira dos mesmos. Existem também melhorias a serem feitas em tarefas monótonas, e a necessidade de colaboradores mais qualificados para ajudarem no crescimento da empresa, pois os mesmos visam o crescimento das exportações e vendas, por isso essas pessoas qualificadas são de extrema importância, além disso é necessário proporcionar para eles a melhor estrutura possível.

Existe também a identificação de um dos maiores gargalos da empresa que é a centralização de funções e informações que somente o dono da empresa e seus filhos sabem, e este problema interfere no progresso da empresa.

## **Discussão**

A aplicação da pesquisa de clima organizacional na Empresa Cristais de Curvelo, foi de extrema importância para identificar diversos pontos de melhoria destacados pelos colaboradores e demonstrou na prática os impactos da pesquisa de clima dentro de uma loja e os fatores de impacto que podem ser percebidos com a mesma, além de uma análise em cima dos resultados que pode trazer inúmeras propostas de melhoria para a empresa.

Como contribuição acadêmica o propósito é fazer com que outros alunos se inspirem no tema e busquem aprofundar no mesmo, fazendo com que busquem constantemente pesquisar sobre a pesquisa de clima nas organizações que vierem a integrar e apliquem metodologias de pesquisa e análise dos resultados das mesmas para que assim possam colaborar com o crescimento das empresas de atuação, além de contribuir como forma de aplicação dos conteúdos adquiridos durante a graduação.

Pela aplicação do questionário para os colaboradores e da somatória de notas referentes aos indicadores Objetivos, Estrutura, Liderança, Relacionamentos, Recompensas e Índice de Satisfação Geral, foi possível atribuir a esta empresa a nota de 3,98, identificando assim que a mesma se encontra acima da média, levando-se em consideração que a escala utilizada atribui nota de 0 a 5.

A aplicação da entrevista com os gestores fez com que fosse analisada a relação das respostas dos colaboradores com a visão que a gestão possui da empresa.

Foi possível identificar também na entrevista que o principal problema está na estruturação dos objetivos da empresa, portanto os gestores precisam se reunir para que os mesmos sejam novamente estruturados e rever a forma com que repassam aos colaboradores esses objetivos, para que fiquem claros e que sejam compreendidos. Através dessa compreensão fica mais claro e fácil com que todos estejam alinhados para atingir os objetivos esperados.

Em relação à questão dos benefícios recebidos, os colaboradores demonstraram esse desejo, porém os gestores dizem não ser o momento para essa melhoria. Portanto cabe aos mesmos reverem essas questões pois, um colaborador bem remunerado consequentemente trabalha com maior empenho e dedicação, o que gera melhores resultados.

É importante que a empresa atente as necessidades de melhoria no espaço de descanso dos colaboradores, e em relação aos ventiladores necessários e computadores melhores, porém como já foi relatado por eles na entrevista essa melhoria já está programada devido à construção da nova sede.

Se faz necessário também que os processos sejam melhor estruturados, para que o trabalho dos gestores seja facilitado, através de uma melhor organização dos processos internos, sendo assim fica ainda mais fácil a divisão do trabalho para que sejam evitados desperdícios de tempo e consigam atingir a meta de aumento de pedidos e vendas.

Além disso, é sempre importante se atentar ao desenvolvimento dos colaboradores, através da constante capacitação, e realização de treinamentos para que as atividades desenvolvidas sejam sempre realizadas da melhor maneira possível, além da observação de atividades que podem ser automatizadas para que o trabalho da equipe seja facilitado.

Cabe ainda aos mesmos se atentar aos pontos identificados como positivos pois, mesmo que estejam representando bons resultados, é necessário que mantenham esse índice e se possível o mesmo atinja nota 5.

### **Conclusão: Considerações finais**

Através da realização da pesquisa na Empresa Cristais de Curvelo, foi possível a concretização do objetivo de estudar as principais práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa e seus impactos na percepção dos funcionários e no clima organizacional, pois pela aplicação do questionário e atribuição das notas em cada questão a percepção de cada indicador pelos colaboradores foi identificada, de forma a compreender os pontos positivos e de melhoria que a empresa apresenta.

Através da aplicação da entrevista com os gestores da empresa também foi possível atingir o objetivo de estudo das principais práticas e políticas da gestão, pois, os mesmos apresentaram a forma com que tratam cada indicador pesquisado.

### **Referências:**

Abreu, Rebecca Tavares Nishimura. **A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional**: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde, v. 7, n. 1, 2021.

Andrade, Maria Margarida De. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5856-1.

Avona, Marcia Eloisa. **Gestão de pessoas**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2015. 216 p. ISBN 978-85-8482-235-5.

Begnami, Maria Luiza Vechetin; Zorzo, Adalberto. **Clima organizacional: percepções e aplicabilidade**. Revista Científica da FHO| UNIARARAS v. 1, n. 2, 2013.

Bispo, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, Production, v. 16, p. 258-273, 2006.

Braga, Amanda Oliveira. **Diversidade cultural: gestão e oportunidades nas organizações plurais**. 2023.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN 85-352-1448-8.

De Oliveira, Juliana Sevilha Gonçalves; Campello, Mauro. **Clima organizacional e o desempenho das**

empresas. 2006.

Doriguetto, Paula Olivier; DA SILVA, Jorge Henrique. **A importância da pesquisa de clima organizacional.** 1 VOLUME Nº, p.de 55, 2013.

Fantinato, Marcelo. **Métodos de pesquisa.**São Paulo: USP, 2015.

Fernandes, João André Tavares; ROSA, Cintia Resende da. **O clima organizacional: um conceito motivador para redução do turnover.** Contribuciones a la economia.[Internet], 2013.

Fiorese, Lucimara; Martinez, Mariangela. **Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho.**Revista Destaques Acadêmicos, v. 8, n. 1, 2016.

França, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional.** Saraiva Educação SA, 2017.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.

GPTW. **Great Place To Work®.** Página inicial. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 7 jun.2023.

Gracietti, Larissa. Feedz Blog, 2023. **Empresa GPTW: como conseguir o selo de uma ótima empresa para se trabalhar.** Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/empresagptw/#:~:text=O%20selo%20GPTW%20%E2%80%93%20Great%20Place,as%20melhores%20empregadoras%20do%20mundo>. Acesso em: 7 jun.2023.

Luz, Ricardo Silveira **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.**Niterói, RJ: UFF, 2003.

Luz, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Marconi, Marina De Andrade, Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015. ISBN 978-85-224-5152-4.

Menezes, Igor Gomes; Gomes, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

Moreira, Elen Gongora. **Clima organizacional.** IESDE BRASIL SA, 2012.

Newstrom, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho.** AMGH Editora, 2008.

Oliveira, Marcos A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010. ISBN 978-85-02-10100-5.

Poncio, Rafael José. **O clima organizacional e seus principais aspectos**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos>. Acesso em 5.jun.2023

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017

Robbins, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. ISBN 85-87918-16-8.

Roesch, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN 85-224-4049-2.

Santos, Cássia Dias; Valentim, Marta Lúcia Pomim. **A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. Tendências da pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, p. 1-17, 2013.

Santos, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Saint Paul Editora, 2021.

Schein, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

Siqueira M. (2008). **Satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Solides. 2023. **Pesquisa pulse: O que é, quando e como aplicar para medir a satisfação dos funcionários**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/pesquisa-pulse/> . Acesso em: 06 jun. /2023.

Sorio, Washington. **Clima organizacional**. Revista Partes, 2004.

Sousa, Ana Paula Coutinho. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos: estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2023.

Varjão, Samila Silva; Estender, Antonio Carlos. **A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 14, n. 2, p. 272-277, 2016.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN 85-224-4030-1.

Vidal, Meire Lucia da Cunha. **Análise do comportamento organizacional: um estudo de caso na organização cooperativa de trabalho educacional de pais e professores de Arraias-TO.**, 2021

Vieira, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional**. Mauad Editora Ltda, 2004

Volpato, M.; Cimbalista, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista da FAE, v. 5, n. 3, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/485>. Acesso



em: 5 jun. 2023.



WagnerIII, John A.; Hollenbeck, John R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.