

ARTIGO ORIGINAL

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE RETER E OBTER TALENTO

Daniela dos Santos Bazílio¹

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES- Brasil

Luiz Claudio Pereira²

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES- Brasil

Resumo – Clima organizacional como forma de reter e obter talentos. Neste artigo foi analisado o clima organizacional da empresa XYS do ramo de telemarketing e fatores que influenciam na Retenção de Talentos. Foi realizada uma coleta de dados, com entrevista, pesquisa e acompanhamento de funcionários da empresa. Os resultados foram apresentados à diretoria da empresa como finalização de pesquisa dentro da organização. Pelas análises realizadas, a empresa apresenta falha no Clima Organizacional, externando para setores da empresa e podendo atingir aos visitantes que ali estão para reuniões e/ou entrevistas de emprego.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Capital Humano; Retenção de Talentos.

Abstract – In this work was analyzed the organizational climate of XYS, a call center company, and factors involved with Talent Retention. Data collection was conducted through interviews, questionnaires and monitoring of company employees. The results was presented to the company's council as research work within this company. An analysis of the company presents a loss of organizational climate, visualized in that company's sectors and by visitors who are there for meetings or job interviews.

Keywords: Organizational Climate. Human Capital. Talent Retention.

¹ Pós-graduação em Gestão de Pessoas pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória.

² Mestre em Engenharia da Produção na Universidade Federal de Santa Catarina, professor da Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES. E-mail: luiz.claudio@estacio.br

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. As organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem ter resultado e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho absorve consideravelmente o tempo de vida e o esforço das pessoas que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. O clima organizacional permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa.

No dia a dia das organizações, às metas e tempos limitados para sua obtenção, faz com que os líderes se tornem cegos em nível de obedecer somente uma soma gradativa de um sistema que no final representa 100% do resultado final, esquecendo, no entanto de aprimorar, enaltecer, compreender, satisfazer, alinhar, compreender, respeitar, participar, dentre tantos outros, suas equipes e principalmente tornar o clima dentro da organização leve e harmonioso, para que esse capital humano possa simplesmente ter prazer em produzir, rendendo o seu melhor, que é o seu talento.

Não menos importante é a imagem que esse profissional satisfeito passa para o meio externo, fazendo com que a empresa ganhe, gratuitamente, novos talentos e conseqüentemente vantagem competitiva diante ao mercado.

São estudados neste artigo, como as empresas podem simplesmente perder seu capital humano e ainda nem sequer tê-los por uma falta de adequação ou de um clima organizacional, que permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa.

Segundo Campelo & Oliveira (2004, p.167), o clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados.

Baseando-se nesses conceitos foi proposto a resolução da seguinte pergunta feita pela empresa XYS (nome fictício), do ramo de *Call Center*: “Quais são os prováveis motivos que nos levariam a não conseguir reter nossos talentos ou até mesmo selecioná-los em decorrência da falta de um clima organizacional?” Para responder, foi verificada a existência de uma falha na política interna relacionada ao clima organizacional da empresa, que poderia afetar na captação de mão de obra qualificada e desejada além da manutenção da mesma. Assim, o objetivo principal foi identificar os efeitos do Clima organizacional na manutenção de uma mão de obra qualificada, assim como na captação do mercado uma mão de obra capacitada para a empresa XYS. Justifica-se essa pesquisa em decorrência de perdas constantes de mão de obra qualificada na empresa XYS e a percepção da falta do Clima Organizacional, por candidatos a cargos dessa empresa e a desistência na concorrência de cargos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Coda (1998, p. 06), Clima Organizacional é:

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Segundo Chiavenato (1999, p.440).

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

Ainda na teoria, de acordo com Oliveira (1995, p. 47):

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em determinado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectivas delas.

De acordo com Silva (2001), objetiva o conceito básico do Clima Organizacional, como mutável e maleável. Há uma instabilidade em seu estado, assim como, líderes\sócios, colegas de trabalho, momento do mercado, inovação, dentre tantos.

Segundo Altmann (2000, p. 64), as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, estão adotando uma importante ferramenta gerencial que adequadamente administrada pode oferecer os seguintes benefícios:

- Maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
- A pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- Oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- Pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.
- Influência na percepção que o funcionário tem sobre a empresa, fazendo uma propaganda positiva que vai além da sua equipe interna, abrange os futuros funcionários, que em algum momento farão parte da estrutura organizacional.

A cultura organizacional direciona o clima e o estado de ânimo do corpo funcional de uma organização, uma vez que cada empresa tem uma identidade própria, o que torna um ambiente especial ou extremamente difícil para se trabalhar. Então, na opinião de Cavalcanti et al. (2006), o líder do futuro é alguém capaz de desenvolver

uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios, o que requer visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente, deve estar completamente empenhados em desenvolver e aplicar o clima organizacional, não constringer e/ou influenciar seus colaboradores e além de tudo manter a confidencialidade de seus talentos.

Segundo, De Geus (1998), a evolução da teoria administrativa é possível que, a partir de determinado estágio, as organizações podem ser comparadas a organismos vivos, flexíveis e susceptíveis a variáveis internas e externas. Considerando esse aspecto, a análise do clima organizacional torna-se indispensável para gerir esse ambiente.

Segundo Horton & Hunt (1980, p. 40), afirma que:

A cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Em outras palavras, é tudo o que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade.

2.2 COMO MANTER UMA MÃO DE OBRA QUALIFICADA E COMO CAPTURAR A MESMA DO MERCADO EM GERAL UTILIZANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL

O perfil de profissional que a empresa necessita, é aquele que esteja dentro da sua necessidade, dê retorno de informações, um aprendizado de uma vida e lucro para a mesma. A captação de talentos funciona como um crivo que permite que o candidato faça parte do quadro de funcionários.

Segundo Jean Pierre Marras (2002, p. 79), seleção de pessoal é:

Uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de RH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades interna da empresa.

Para Chiavenatto (1999, p.107), seleção de pessoal significa: “O processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.”

Já George Mikovich, (2000, p.208), seleção é:

O processo de coletar e utilizar informações sobre candidatos recrutados para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente, é antecipado por uma triagem, que obviamente sem qualificação, antes de coletar qualquer informação adicional.

Os autores concordam que encontrar alguém vai muito além de simplesmente fazer uma contratação, se compara a uma estratégia, de onde aproveitar às potencialidades do profissional. Esse profissional logo mostrará sua capacidade e resultado se for bem contratado pelo pessoal de Recursos Humanos. Nos tempos de hoje, selecionar pessoas para cargos de alta competência, analisar sobre mudanças das expectativas das pessoas e lugares, é uma atividade necessária.

Para que haja um alto desempenho, deve-se compreender o conceito de alto desempenho, Segundo Losada e Heaphy (1998) envolve três dimensões: sucesso no negócio ou missão da organização ou de uma equipe; satisfação dos grupos de interesse, direta ou indiretamente afetados; e, motivação dos colaboradores.

A partir dos autores, percebe-se que em se tratando de equipes com alto desempenho, os objetivos devem ser comuns e sempre privilegiar o coletivo, sendo que, em decorrência do atendimento dos objetivos da empresa, os objetivos individuais, também são satisfeitos. As equipes procuram por resultados sempre elevados, havendo necessariamente o comprometimento de todos, proporcionando um clima organizacional extremamente saudável, gerando a motivação dos colaboradores e oportunizando a possibilidade de vantagem competitiva. Oferecer aos colaboradores um ambiente que reflita suas expectativas, influencia positivamente na motivação e no rendimento durante as atividades e, conseqüentemente, na lucratividade da empresa, pois profissionais satisfeitos geram clientes satisfeitos e uma propaganda, seja ela interna ou externa, positiva referente à empresa em que ele trabalha, possibilitando na divulgação e captação desse talento.

De acordo com Coda (1993), o que caracteriza o Clima Organizacional seja o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como:

política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional, identificação com a empresa. Se a organização consegue lidar com os fatores citados acima com transparência e comprometimento e se estiverem dentro das necessidades do funcionário, dificilmente ele terá intenção de ir a busca de outra organização e de outra colocação no mercado.

Portanto, a atração e retenção de talentos tem desafiado o setor de Recursos Humanos, tornando um problema de alçada estratégica na empresa. Os gestores aí desenvolvem um papel fundamental no que tange às políticas de gestão de pessoas, pois está em pauta uma discussão, apontando que retê-los está ficando mais difícil que atraí-los. Sobre como atrair, desenvolver e reter talento, Chiavenato (2004, p.53) observa: “Talento é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações.” E ainda de acordo com Altmann (2000, p. 64), influencia na percepção que o funcionário tem sobre a empresa, fazendo uma propaganda positiva que vai além da sua equipe interna, abrange os futuros funcionários, que em algum momento farão parte da estrutura organizacional. Atrair futuros funcionários de fato é um grande interesse das empresas e utilizar o bom clima organizacional para a divulgação através dos funcionários satisfeitos é de fato um grande diferencial competitivo.

Achar a mão de obra específica que atenda ao perfil da empresa e da vaga disponível, é tarefa difícil. As organizações estão atentas naqueles profissionais que por algum motivo se colocam disponíveis para o mercado

Conforme o site blog.penseavanti.com.br, escolher uma fonte de divulgação da vaga em aberto, confiável, especializada e de renome é o primeiro passo para conseguir um profissional qualificado. Tomadas essa precaução inicial, evita que curiosos entrem em contato com o site ou a empresa.

2.3 PRÁTICAS QUE TROUXERAM ESSES PROFISSIONAIS QUALIFICADOS, UTILIZANDO A POLÍTICA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

De acordo com Marras (2003), a manutenção de recursos humanos é um desafio para muitas empresas. Algumas utilizam a administração dos salários, através de remuneração, tendo em vista a avaliação dos cargos e salários do mercado. Outras trabalham com o fator motivação para manter os integrantes da organização motivados e mais participativos e produtivos dentro da organização. E ainda àquelas que trabalham com a higiene e segurança do trabalho com condições físicas, ambientais e de segurança. O treinamento objetiva a repassar ou atualizar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho. Cabe ao RH criar e moldar critérios de desenvolvimento dos colaboradores a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano. É despertar as potencialidades do indivíduo para o crescimento desejado de resultados.

A atração e o desenvolvimento do talento na organização, passa pelo caminho da valorização, ele é atraído pelas condições de trabalho que fazem parte de um contexto maior, envolvendo seus objetivos e os objetivos da empresa, assim como o Clima Organizacional que é sentido pelo profissional no seu dia a dia trabalhado.

Segundo Campelo & Oliveira (2004, p.167):

O gerenciamento do clima organizacional é necessário a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados.

Segundo Branham (2001), existem seis razões mais frequentes pelas quais os profissionais de talento deixam a empresa que não tem a cultura do Clima Organizacional:

- Eles não veem correlação entre seus salários e seu desempenho;
- Não enxergam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento;
- Não veem importância na contribuição de seu trabalho;

- Seus talentos naturais não são explorados;
- Suas expectativas são pouco claras ou irrealistas;
- Eles não tolerarão abusos de qualquer espécie.

Podemos salientar que a empresa XYS, de acordo com Branham (2001), está diretamente falhando no direcionamento de seus funcionários. Ainda não há um profissional em posição de liderança capacitado a identificar o melhor de seus funcionários e destacar seus talentos.

Chowdhury (2003), afirma que muitos talentos não conseguem obter êxito porque carecem de liberdade política, social e econômica. Os talentos citam de forma consistente três necessidades acima de todas as outras: os colegas e também os líderes com quem podem desenvolver respeito e confiança mútuos, aprender, discutir ideias e colaborar; a libertação do micro gerenciamento e a libertação do medo, retraindo-se de empresas que revelem medo, mesmo minúsculas.

Para Gil (1993), os incentivos dependem do estágio da cultura organizacional, dos anseios dos profissionais, da tecnologia praticada, das práticas que visam qualidade, dos alvos a serem atendidos, do ambiente empresarial, do segmento econômico, e da personalidade do povo de cada região geográfica. O tipo de premiação é relacionado com a área de atividade do centro de responsabilidade e com a cultura vigente. Prêmios como viagem de estudos, certificado, vestimenta, pagamento de cursos, bolsas de estudos, prêmio em dinheiro, entrega gratuita de produtos da empresa, fornecimento de cestas básicas, cursos para a família, melhorias na comunidade em termos ecológicos ou estruturais e modificações no ambiente de trabalho. Para colocá-los em prática, é necessário definir metas a serem alcançadas, forma de apuração da qualidade dos incentivos e prêmios distribuídos, momentos, valores e diretrizes dos mesmos, estímulos e expectativas em relação ao programa de incentivos e considerar características ou mudanças comportamentais. Com todos esses cuidados para manter um talento, facilmente consegue-se atrair novos e poderosos profissionais que através dos funcionários já existentes, dessa forma, eles são os melhores divulgadores da empresa.

3 ANÁLISE DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Foi realizada uma pesquisa com vinte cinco colaboradores da empresa em estudo, que foram selecionados de forma aleatória. A primeira pergunta aborda o tema Gestão, onde 20% dos entrevistados disseram que se sentem à vontade de falar abertamente com seu líder, 32% quase sempre, já 48% raramente sentem essa abertura. A gestão de pessoas é um contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, o clima que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes (Chiavenatto, 2009).

É importante que a empresa saiba de que forma o colaborador vê o seu líder e de que forma ele é tratado por esse. O fator liberdade entre líder e liderado pode ser decisivo no clima do setor e da empresa, assim como evitar que esse colaborador deixe a empresa, levando consigo os conhecimentos que ali aprendeu.

Ainda em relação à liderança e interatividade, os funcionários foram questionados sobre a interação entre líder e equipe. Enquanto 12% dizem que são informados de qualquer alteração quanto às decisões da organização, 60% dizem que raramente são informados por seus líderes e 28% nunca são informados.

De acordo com Lobos (1978), um líder descrito como orientador para o empregado, acentua o aspecto de relações humanas de seu trabalho. Pensa que todos os empregados são importantes. Interessa-se por todos, aceita sua individualidade e suas necessidades pessoais. Ainda de acordo com Lobos, a consideração refere-se ao comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre líder e os membros de sua equipe. A partir daí, é possível que a equipe e seu líder, interajam de forma harmoniosa e com foco direto nos resultados.

“Como o colaborador avalia seu líder quanto à capacidade de comunicação, orientação para o alcance de resultados?” Foi a pergunta feita sobre comunicação e liderança. Esta pergunta teve excelente como a resposta de 16% dos colaboradores, enquanto 68% avaliaram como bom e 16% como razoável. Hersey e Blanchard (1986, p.196) afirmam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e

habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”. Liderar é conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados, influenciando e motivando positivamente comportamentos e pensamentos para que a equipe colabore voluntariamente com os resultados pretendidos pela organização.

Já Bergamini (1994), a liderança organizacional é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, encontrando-se no líder a base desta influência, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança.

Para Wagner e Hollenbeck (2006), depende do gestor encontrar uma maneira de melhor trabalhar a emoção dos empregados, auxiliando a tomarem decisões importantes que contribuam para o todo da organização.

A quarta pergunta debate os conflitos de comunicação. Para 32% há orientação sobre o trabalho e vem de forma clara e objetiva, 48% dizem que quase sempre essa comunicação existe e para 20%, diz que raramente são informados de determinados conteúdos.

Chiavenatto (2010) afirma que a organização deve comunicar e explicitar sua filosofia aos funcionários, solicitando opiniões e sugestões sobre assuntos relacionados ao trabalho.

Dividir como os procedimentos ocorrem dentro da empresa, é envolver o funcionário no processo de crescimento da mesma e a do funcionário também. As informações que o gestor repassa aos seus colaboradores devem ser objetivas e com uma mensagem única, independente de qual setor for dissociá-la.

Já para Lacombe (2005), a comunicação é uma via de mão dupla, onde grande parte dos problemas ocorre devido à comunicação inadequada, inoportuna ou falha.

O conflito foi o tema abordado no quinto questionamento, analisando se os colegas estão dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões. Enquanto 36 % julgaram como verdadeira a afirmação que “os colegas da área estariam dispostos a ouvir e

considerar diferentes opiniões e que em situações de conflito, os mesmos preferem a solução ao invés de ignorá-lo”, 64% julgaram como falsa.

No ambiente organizacional, conflitos e diferenças de opinião sempre existiram, pois de tais diferenças que emergem novos e melhores objetivos e métodos, segundo Likert (1971).

A sexta pergunta aborda a qualidade do relacionamento, liberdade de expressão e respeito entre membros da equipe. Nessa, 12% dos entrevistados, sempre são estimulados ao trabalho em equipe, 28% quase sempre, 52% raramente, 8% nunca e nenhum percentual de, não tenho opinião.

Acredita-se que o trabalho em equipe fornece benefícios a qualquer processo organizacional, confirma-se o entendimento com Katzenbach (2005), ao reatar que não há dúvida de que a alta gerência precisa estar envolvida no desenvolvimento de uma equipe de trabalho.

Já a sétima pergunta tem a intenção de identificar qual a percepção do funcionário em relação à valorização e reconhecimento no meio corporativo, em forma de sua permanência por conta de seu desempenho. Os resultados são de 16% para sempre, 56% quase sempre, 20% raramente e 8% nunca.

Como defende Spitzer (1997), “valorização é a remuneração psicológica que os funcionários mais desejam”. Todos os seres humanos desejam se valorizados por aquilo que fazem. Ou seja, valorizando o trabalho do funcionário por meio de reconhecimento do trabalho efetivado, a organização repassa confiança e importância ao colaborador. Lembra-se que além da remuneração de acordo com a função, é deveras importante prestigiar o bom trabalho do quadro funcional como ferramenta motivacional.

A oportunidade de fazer carreira dentro da empresa, também foi ponto abordado na pesquisa. Para 12% sempre há oportunidade de crescimento profissional, 36% quase sempre, 40% raramente, 8% nunca e 4% não deu sua opinião.

Para Tachizawa (2001), “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado, a organização e seus líderes, visando a atender aos objetivos e interesses de todas as partes envolvidas”.

Em outro tópico, os colaboradores foram questionados sobre o conhecimento de sistemas e processos da empresa. A empresa sempre os treina para 28%, 40% quase sempre, 20% não muito e 12% nunca.

De acordo com Bergamini e Coda (1990), sugerem que a melhoria dos níveis de satisfação no trabalho, os executivos devem ser submetidos a treinamentos que visem à melhoria dos níveis de satisfação no trabalho.

Robbins (2002), diz que “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Ter o apoio da empresa para esse crescimento profissional e que essa qualificação seja utilizada para o prazer da empresa, só será perfeito se o funcionário demonstrar o interesse em seu crescimento no decorrer da vida profissional.

O relacionamento, a cooperação entre departamentos foi questionada na última pergunta. A maior parte dos entrevistados, com 48%, afirmam que é razoável esse relacionamento, outros 12% classificam como ótimo, enquanto 28% como bom e para 12% essa interação entre setores é ruim.

Sucesso (2002) relata que “o autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações”. A autora ainda destaca a dificuldade em se focar nos objetivos pessoais, priorizando o que de fato importa e o saber ouvir.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura mostrou o nível de importância de um bom clima organizacional dentro da empresa, assim como o mesmo é imprescindível quando falamos na retenção de Talentos e de como conseguir nova mão de obra para a organização.

Uma pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada a 25 funcionários escolhidos de forma aleatória. Realizada por coleta de dados, com entrevista, pesquisa e acompanhamento de funcionários da empresa.

Um ponto relevante é o envolvimento da gestão na pesquisa, com resultados negativos consideráveis. A falta de interatividade entre líder e liderado, entende-se que algo no cerne que deve ser alterado. Pesquisar e reforçar a Cultura Organizacional dessa empresa poderia ser uma estratégia na reeducação desse líder. Se uma equipe é liderada por alguém em que não há confiança e reflexo, os resultados não serão satisfatórios.

A percepção do Clima Organizacional através da visão dos colaboradores está dispersa em diferentes fatores. Falta de transparência em informações disponibilizadas aos colaboradores, é algo em que deve estar alinhado para uma empresa que deseja resultados de forma geral. Se as informações, mesmo básicas, se não forem repassadas através de um informativo padronizado, dão liberdade para várias interpretações.

A empresa possui Plano de Cargos e Salários, mas não é desenvolvido nem trabalhado da forma devida, o que é percebido por seus colaboradores. Não há incentivo quanto ao crescimento profissional, assim como a valorização e reconhecimento por seus feitos e esforços. Sem um objetivo a ser alcançado, alguns funcionários pediram dispensa da organização.

Há uma falta de conhecimento que, de fato, cada setor necessita como aprendizado. Identificou-se, em maioria, que quase sempre o treinamento não agrega aplicabilidade no dia a dia de trabalho. Adicionalmente foi percebida uma necessidade de troca de informação entre setores.

No contexto geral conclui-se que é preciso haver uma reformulação em seus princípios. Existe uma deficiência em aspectos que predominam sobre as rotinas e

regulamentos estabelecidos para o funcionamento da organização. A falta de um Clima Organizacional agradável e motivador foi fator preponderante para a falência na retenção de talentos assim como afetou na obtenção de novo capital humano.

REFERÊNCIAS

- EQUIPE AVANTI. **Como manter Achar mão de obra qualificada no meu e-commerce**. Blog Avanti, 21 março 2014. Disponível na internet: <http://blog.penseavanti.com.br/como-achar-mao-de-obra-qualificada-para-meu-e-commerce/> Acessado em: 12 março 2015.
- ALTMANN, Rob. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management**. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.
- BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: **Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- SUCCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- BRANHAM, Leigh. Apud, **Keeping the people who keep you in business: – 24 ways to hang on to your most**, 2001.
- CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas. In: XI SIMPEP, 08 a 10 de novembro de 2004 Bauru – São Paulo. **Anais Bauru**, 2004.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª ED. São Paulo: Makron Book, 53 p, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Humano das Organizações**. 9ª ED. São Paulo: Elsevier – Campus, 2009.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.**
- CHOWDHURY, Subir. **A era do talento, obtendo alto retorno sobre o talento. 1. ed. São Paulo: 2003.**
- CODA, Roberto. **Estudo sobre Clima Organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH, 1993.**
- CODA, Roberto. (1998). **"Como está o Clima?"** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.
- DE GEUS, **A empresa viva.** Rio de Janeiro: 1.ed, 240 p, 1998.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- HOLLENBECK, John, A.WAGNER, Jhon A; **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva 2006.
- HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- KATZENBACH , J. , e Smith , D. (2005) . **A Disciplina de Equipes .** Harvard Business Review.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernerto D'Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- LOBOS, Júlio A. **Comportamento Organizacional – Leituras Seleccionadas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1978.
- LOSADA , M. e Heaphy , E. **O papel da positividade e conectividade no desempenho das equipes de negócios .** Americano Behavioral Scientist, 1998 .
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: ND, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2003.
- MILKOVICH, George T.: BOUDREAU, Jonh W. **Seleção Externa de Empregados. Administração de Recursos Humanos. 8. Ed.** São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, S.P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, R. C. **Clima Organizacional**: definições com a cultura organizacional e pesquisa de clima. 2001, v 1. Monografia, Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília, Brasília.

SPITZER, D. R. (1997). **Supermotivação**: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização (P. M. Celeste, tradução). São Paulo: Futura.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO
MBA GESTÃO DE PESSOAS FACULDADE ESTÁCIO DE VITÓRIA**

**PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO TCC COM O TEMA: “CLIMA ORGANIZACIONAL
COMO FORMA DE RETER E OBTER TALENTOS”**

Assinale um X na opção em que se enquadra:

CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADO					
A	Há quanto tempo você trabalha na empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/> Entre 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos
B	Qual a sua idade?	<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/> Entre 20 e 25 anos	<input type="checkbox"/> Entre 26 e 30 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos
C	Qual a sua escolaridade?	<input type="checkbox"/> 2º grau incompleto	<input type="checkbox"/> 2º grau completo	<input type="checkbox"/> Cursando Téc. ou Graduação	<input type="checkbox"/> Grad. ou Pós Graduação completo.

Fazendo uma análise organizacional, assinale a opção que julgue condizente:

1. Gestão

Você se sente a vontade em falar abertamente sobre o seu trabalho com o seu imediato?

Sempre quase sempre Raramente

2. Liderança

Quando mudam de decisões ou objetivos, quantas vezes seu supervisor explica por que isso aconteceu?

sempre raramente nunca

3. Comunicação

Como você identifica o seu desempenho depois de receber o feedback de seu supervisor sobre o seu trabalho?

excelente bom razoavel sem alteração

4. Conflito

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

() sempre () quase sempre () raramente

5. Trabalho em Equipe

A empresa estimula o trabalho em equipe?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

6. Reconhecimento/Valorização

A permanência de um funcionário na empresa baseia-se principalmente no desempenho dele?

() sempre () quase sempre () raramente () nunca

7. Carreira

A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

8. Treinamento

O seu dia a dia de trabalho melhora após passar por um treinamento oferecido pela empresa?

() Sempre () quase sempre () não muito () nunca

9. Relacionamento

Como é o relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

() Ótimo () bom () razoável () ruim

Obrigada por sua participação!

QUADRO DE APOIO

AUTOR	PENSAMENTO	PERGUNTA
Chiavenatto (2009)	Avalia o grau de aceitação do líder para com seus liderados.	Você se sente a vontade em falar abertamente sobre o seu trabalho com o seu imediato? () Sempre () quase sempre () Raramente
Lobos (1978)	Avalia o grau de interatividades entre líder e liderado	Quando mudam de decisões ou objetivos, quantas vezes seu supervisor explica por que isso aconteceu? () sempre () raramente () nunca
Hersey e Blanchard (1986)	Colaborador avalia o seu líder quanto à capacidade de comunicação, orientação para o alcance de resultados, dos recursos disponíveis para o desenvolvimento individual como Avaliação de Desempenho e cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual.	Como você identifica o seu desempenho depois de receber o feedback de seu supervisor sobre o seu trabalho? () excelente () bom () razoavel () sem alteração
Chiavenatto (2010)	Avalia a facilidade de acesso a conteúdos e a credibilidade em relação às informações disponibilizadas aos colaboradores sobre assuntos de interesse geral.	As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? () sempre () quase sempre () raramente
Likert (1971)	Identifica se há conflitos interpessoais se são resolvidos.	Meus colegas da área estão dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões. Em situações de conflito, por exemplo, as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas ao invés de ignorá-lo. () verdadeiro () falso
Katzenbach (2002)	Aborda a qualidade do relacionamento, liberdade de expressão, cooperação, troca de conhecimento e respeito	A empresa estimula o trabalho em equipe? () Sempre () Quase

	entre os membros da equipe.	sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
Spitzer (1997)	Avalia o nível de informação disponível e a correta compreensão das práticas de reconhecimento e valorização adotada pela empresa.	A permanência de um funcionário na empresa baseia-se principalmente no desempenho dele? () sempre () quase sempre () raramente () nunca
TACHIZAWA (2001)	Analisa a compreensão do Plano de Carreira e os critérios válidos para ascensão profissional.	A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? () Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
Bergamini e Coda	Pondera o conhecimento dos colaboradores em relação ao acesso e uso do sistema de treinamento e a satisfação com os conteúdos disponibilizados.	O seu dia a dia de trabalho melhora após passar por um treinamento oferecido pela empresa? Sempre () quase sempre () não muito () nunca
Sucesso (2002)	Relacionamento Interpessoal mede o nível de aceitação entre colegas e superiores de uma empresa.	Como é o relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa? Ótimo () bom () razoável () ruim ()