

# A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DA EQUIPE DE UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

Camila Rodrigues da Silva<sup>1</sup>  
Marlise Inês Graff<sup>2</sup>  
Janice Walter<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como tema verificar a influência do clima organizacional no comprometimento da equipe tendo como base para o estudo o escritório de contabilidade Lidder Prime Ltda, localizado no município de Santo Cristo – RS. A problemática trazida é como o clima organizacional influencia no desenvolvimento e na comunicação da equipe do escritório, sendo o referencial teórico dividido em gestão de pessoas, processos de gestão de pessoas e comunicação e clima organizacional. Como objetivo principal visa identificar se a comunicação é um processo relevante para o desenvolvimento e o comprometimento da equipe, para o qual utiliza como natureza a pesquisa teórica, o tratamento de dados é apresentado de forma qualitativa e quantitativa, os objetivos apresentam-se de forma exploratória e descritiva e os dados bibliográficos e estudo de caso. Este estudo apresenta a importância de possuir um clima favorável dentro das organizações, reforçando que as empresas para alcançarem seus objetivos precisam ter uma equipe motivada, o que pode ser obtido através da aplicação dos processos de gestão de pessoas. Como conclusão constatou-se alguns pontos a serem incrementados pela empresa relacionados a comunicação, remuneração, benefícios, ambiente de trabalho, onde foi proposto sugestões de melhorias com o intuito de contribuir para o desempenho organizacional.

Palavra-chave: Clima organizacional - Gestão de pessoas – Comunicação - Desempenho.

## ABSTRACT

The present article has as theme to verify the influence of the organizational climate in the commitment of the team, having as base for the study the accounting office Lidder Prime Ltda, located in the city of Santo Cristo – RS. The issue brought up is how the organizational climate influences the development and communication of the office's team, with the theoretical framework divided into people management, people management processes and communication and organizational climate. The main objective is to identify whether communication is a relevant process for the development and commitment of the team, for which it uses theoretical research as its

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 7º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. camila\_rodrigues@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. marlise\_graff@outlook.com

<sup>3</sup> Mestra em Desenvolvimento - UNIJUI, Bacharel em Administração/Comércio Internacional - FEMA, Especialista em Gestão de Pessoas - UNINTER. Docente nas Faculdades Integradas Machado de Assis, cursos de Ciências Contábeis, Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão de Recursos Humanos. janice@sommacontabilrs.com.br

nature, the data processing is presented in a qualitative and quantitative way, the objectives are presented in a way exploratory and descriptive data and bibliographic data and case study. This study presents the importance of having a favorable climate within organizations, reinforcing that companies need to have a motivated team to achieve their goals, which can be achieved through the application of people management processes. In conclusion, it was found some points to be improved by the company related to communication, remuneration, benefits, work environment, where suggestions for improvements were proposed in order to contribute to organizational performance.

Keywords: Organizational climate - People management – Communication - Performance.

## INTRODUÇÃO

A base para o sucesso de qualquer empresa está em possuir uma equipe disposta a colaborar com os objetivos organizacionais. O que por outro lado, para os gestores acaba sendo um grande desafio, conseguir mensurar o desempenho e identificar os valores motivacionais de cada indivíduo.

Outro ponto é o fato de que muitas empresas não possuem uma gestão de pessoas estruturada, os funcionários não têm conhecimento dos processos internos e o alto índice de rotatividade, acabam resultando em falhas de comunicação, desmotivação e conflitos entre colegas.

Este artigo visa trazer ao leitor uma abordagem sobre a aplicação da gestão de pessoas na prática, considerando a sua importância nas organizações tendo em vista que o capital humano deve ser visto como diferencial competitivo. Diante disso, o presente estudo traz como tema a influência do clima organizacional no comprometimento da equipe de um escritório contábil, que foi desenvolvido no município de Santo Cristo – RS.

Como problemática é estudado como o clima organizacional influencia no desenvolvimento e na comunicação da equipe do escritório, visando identificar o entendimento sobre o assunto pelos colaboradores e gestores.

O objetivo é identificar se a comunicação é um processo relevante para o desenvolvimento e o comprometimento da equipe, tendo como especificação três tópicos, conhecer a forma de gestão de pessoas da organização no que se refere ao clima organizacional; avaliar a interferência do clima organizacional no comprometimento e desenvolvimento da equipe e propor ações de melhorias na gestão de pessoas visando melhorar o clima organizacional da empresa.

Como embasamento teórico alguns autores são utilizados com ênfase, dos quais destacam-se Ribeiro, Chiavenato, Dutra, Dutra e Dutra, Lacombe e são distribuídos no estudo dos tópicos de gestão de pessoas, processos de gestão de pessoas e comunicação e clima organizacional.

Como metodologia é utilizada a pesquisa teórica com tratamento de dados qualitativos e quantitativos, os objetivos propostos são atendidos de forma exploratória e descritiva, utilizando os dados bibliográficos e estudo de caso.

O artigo é estruturado em introdução, referencial teórico, metodologia, análise e diagnóstico dos resultados, sugestão de melhoria e conclusão.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para apresentar a aplicabilidade dos conceitos utilizado nesta pesquisa, foram desenvolvidos quatro tópicos divididos em gestão de pessoas, processos de gestão de pessoas e comunicação e clima organizacional.

### **1.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Com o passar do tempo muitos segmentos nas organizações passam por mudanças e transformações, no entanto, o que ainda se mantém é a importância do capital humano. O grande diferencial está relacionado com identificar a melhor forma de reter as habilidades e competências dos colaboradores, de modo que estejam engajados com os objetivos da organização.

Segundo Ribeiro, inicialmente o papel do Gestor de Recursos Humanos estava relacionado às rotinas mais burocráticas, ao departamento de pessoal. Após sofrer várias alterações com o passar do tempo, hoje esta área possui um papel estratégico nas organizações, trata-se de um monitoramento constante das necessidades que atingem a organização desde a contratação e segue com avaliações periódicas (RIBEIRO, 2019).

Essa transformação teve início a partir da Revolução Industrial conforme menciona Chiavenato, nesse período as instituições eram estruturas rígidas e burocráticas, o foco era a produção e as decisões eram tomadas pela alta direção, a política das organizações estava voltada para o passado e manter as velhas tradições. Após a 2ª Guerra Mundial iniciou um período de mudanças mais rápidas e dinâmicas,

substituiu-se a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental, no entanto apesar de vários avanços ainda estavam muito burocráticas (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato ainda aborda que na década de 1990 com a Era da Informação, as organizações passam a ser mais competitivas e percebe-se que o recurso humano é mais importante que o recurso financeiro, o ambiente passa ser dinâmico e a cultura tradicional precisa ser substituída. Nesse contexto é possível perceber a transformação entre os conceitos: Relações Industriais; Recursos Humanos e Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Para Vergara com estas transformações substituiu-se o profissional que permaneceria a vida toda na mesma empresa, pelo que almeja alcançar seu crescimento profissional. As organizações procuram pessoas comprometidas ao mesmo tempo que o indivíduo busca responsabilidades e oportunidades para atendimento de seus objetivos. As relações passam a ser de parceria mútua (VERGARA, 2016).

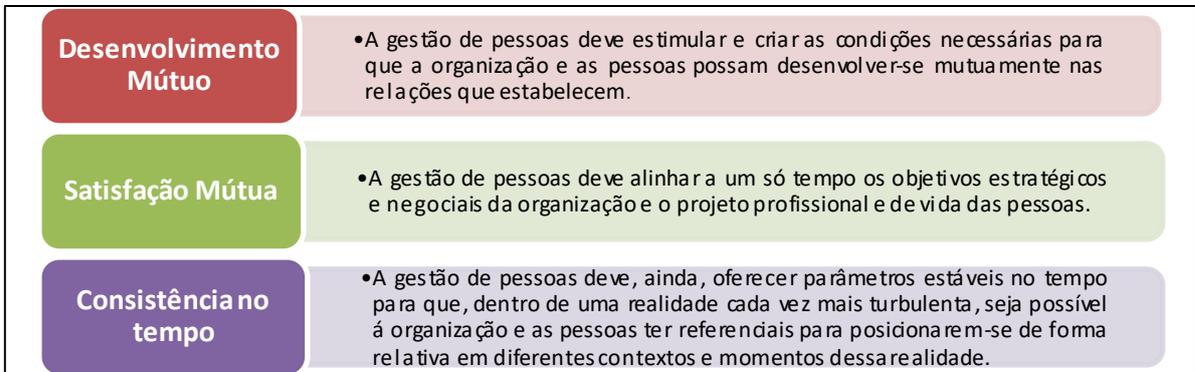
Marras faz um apontamento sobre a importância da transformação na área de recursos humanos quando menciona que as organizações são formadas por três recursos: financeiros, físicos e humanos. Assim como os dois primeiros possuem uma atenção especial com funções específicas nas organizações, o capital humano também precisa de pessoas qualificadas que forneçam a estrutura necessária para o seu melhor desempenho (MARRAS, 2007).

Para Dutra, Dutra e Dutra, a Gestão de pessoas está relacionada com um conjunto de políticas e práticas, as políticas referem-se à base da organização, seus norteadores e princípios, enquanto as práticas referem-se às formas utilizadas para aplicar as políticas, sua metodologia. Dessa forma, o papel da gestão de pessoas é estruturar as diretrizes da organização e fazer com que seus funcionários estejam comprometidos com elas, o que pode ser alcançado aliando a responsabilidade atribuída pela participação (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Gil elenca alguns pontos que englobam a gestão de pessoas, para o autor: “A gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.” (GIL, 2011, p.24).

Dutra, Dutra e Dutra abordam sobre a importância de revisar e atualizar os conceitos de gestão de pessoas, pois com o passar dos anos e com as constantes mudanças no cenário dinâmico em que vivemos, algumas metodologias usadas

antigamente perderam sua aplicabilidade nos tempos atuais, conforme Ilustração 1, para os autores o conceito de gestão de pessoas está relacionado a:



**Ilustração 1: Conceito de Gestão de pessoas**  
(DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, s/p).

Com a verificação do importante diferencial estratégico que a área de gestão de pessoas representa nas organizações, muitos autores falam em gestão de talentos humanos onde o indivíduo passa a ser um parceiro da organização. (CHIAVENATO, 2020).

Após análise dos autores é possível perceber que a gestão de pessoas tem como característica a função de alcançar os objetivos organizacionais e individuais através da cooperação dentro da organização, as pessoas passam a ser vistos como parceiros da organização, incentivando-se a participarem das decisões da empresa e utilizando do talento delas no desenvolvimento das atividades.

## 1.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é usada nas organizações para administrar o potencial profissional encontrado e buscar formas de extrair produtividade sem desvalorizar o colaborador. Lacombe fala sobre a valorização do capital humano:

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. (LACOMBE, 2011, p. 18).

Existem alguns processos que auxiliam no ingresso de novos colaboradores,

mas é preciso entender o real significado de processos de gestão, segundo Dutra, “Processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos.” (DUTRA, 2009, p. 49).

O autor ainda classifica os processos de gestão de pessoas com base em sua natureza em movimentação, relacionando a movimentação estabelecida com a empresa, ou seja, para ele é necessário criar condições para que a pessoa possa se desenvolver e ao mesmo tempo, se sentir valorizada, para o que precisam ser oferecidos benefícios como remuneração digna, premiações, serviços e facilidades (DUTRA, 2009).

Para Chiavenato, a gestão de pessoas deve respeitar seis processos (Ilustração 2), que devem estar inter-relacionados, e ter respeitada cada etapa para que seja possível alcançar o sucesso almejado. Caso um desses processos seja comprometido ou desenvolva falhas, irá refletir entre os demais. Ao mesmo tempo eles devem ser elaborados de acordo com as particularidades de cada organização, levando em consideração os fatores internos e externos (CHIAVENATO, 2014).

Processo de agregar pessoas:	Processo de aplicar pessoas:	Processo de recompensar pessoas:	Processo de desenvolver pessoas:	Processo de manter pessoas:	Processo de monitorar pessoas:
• utilizados para incluir novas pessoas na empresa.	• utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.	• utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.	• utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.	• utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.	• utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Ilustração 2: Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 13-14

Chiavenato afirma que o processo de agregar pessoas trata da inclusão de novas pessoas dentro da organização, o que pode ser feito de várias formas, inclusive por recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2010). Lacombe ressalta que:

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. (LACOMBE, 2011, p. 20).

Quando falamos em recrutamento e seleção, Dessler afirma que além de

analisar a real necessidade deste processo, é também importante utilizarmos da descrição do cargo, ou seja, definir exatamente que perfil está se buscando (DESSLER, 2003).

Outro ponto ressaltado por Lacombe para se obter resultado positivo, “é admitir as pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita.” (LACOMBE, 2011, p. 21).

Chiavenato define o processo de aplicar pessoas como a integração deste novo colaborador, explicando as funções que devem ser desempenhadas, orientando sobre seu papel na organização (CHIAVENATO, 2010).

Fidelis faz uma reflexão sobre o papel do gestor no momento da admissão e das boas vindas a novos colaboradores, neste momento é preciso além de coletar as assinaturas e realizar os tramites legais, orientar e apresentar o que a organização espera, e ao mesmo tempo, sentir como está sendo percebida a organização pelo novo colaborador e qual a sua expectativa de crescimento (FIDELIS, 2014).

“[...] ao sentir-se participante de um processo de trabalho, o indivíduo tende a responsabilizar-se pelo mesmo.” (KANAANE, 2009, p. 21).

Outro importante processo é o de recompensar pessoas, que segundo Chiavenato, está baseado na forma como será recompensado o desenvolver e o atingimento das metas, que pode se dar através de remunerações e/ou benefícios usados para motivar o colaborador (CHIAVENATO, 2010).

“A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado.” (DUTRA, 2009, p. 181).

Este processo está diretamente relacionado com a satisfação. De acordo com Robbins, “Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como uma consequência natural.” (ROBBINS, 2009, p. 24).

Lacombe e Heilborn ressaltam que outro grande atrativo, quando é abordado o tema recompensar pessoas, são os benefícios que passam a ser um grande diferencial na hora de reter novos talentos, e que é levado muito em conta na hora de decidir por uma empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2011).

O processo de desenvolver pessoas nas organizações, de acordo com Chiavenato, é responsável pelos treinamentos e capacitações, pelas formas de desenvolver o colaborador pessoal e profissionalmente (CHIAVENATO, 2010).

Robbins, Judge e Sobral afirmam que os treinamentos podem abordar quatro habilidades distintas: habilidades básicas de leitura e compreensão; habilidades técnicas; habilidades interpessoais e habilidades para solução de problemas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Já Chiavenato acredita que fornecer condições necessárias para o desenvolvimento das funções, seja no ambiente de trabalho, no relacionamento entre funcionários, ou até de higiene e manutenção, fazem parte do processo de manter pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Organizações de sucesso investem em inovação e mudanças constantes. Esta é a chave para que a organização seja bem-sucedida, é preciso ser flexível e estimular a criatividade nos colaboradores (ROBBINS, 2009).

Chiavenato afirma que, para concluir e obter bons resultados, é imprescindível fundamentar o processo de monitorar pessoas, ou seja, avaliar os resultados obtidos ao longo da gestão (CHIAVENATO, 2010).

Outro ponto importante apresentado por Arellano que deve ser observado no ambiente de trabalho é medir o desempenho dos colaboradores, estes muitas vezes são representados por seus líderes e possuem alta expectativa de crescimento. Nesse contexto, a organização deve ter uma política de gerenciamento de desempenho, identificando assim se os resultados alcançados estão sendo satisfatórios com as metas da empresa, tanto por parte de suas lideranças como pelo quadro geral de colaboradores (ARELLANO, 2017). Segundo Fidelis:

Cultivar um ambiente propício ao desempenho, com responsabilidade individual, agregando valor ao desempenho coletivo, é fator que contribui para o relacionamento humano no trabalho. Somente com tal preocupação de criar esse ambiente é que a Gestão de Pessoas pode buscar soluções construtivas, gerando valor para a empresa e para o desenvolvimento das pessoas. (FIDELIS, 2014, p. 39).

É possível observar a importância de seguir os passos básicos para alcançar o sucesso, como gestores de uma organização, estes precisam desenvolver o recurso humano para alcançar maiores rendimentos.

### 1.3 COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas é responsável por várias variáveis nas organizações, que

funcionam como engrenagens que precisam estar alinhadas. Dessa forma, deve-se estar atento a comunicação que precisa ser realizada de forma correta e assertiva, e que possui influência direta no clima organizacional.

Chiavenato menciona que “O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.” (CHIAVENATO, 2020, s/p).

Segundo Aguiar “a comunicação interna é, sobretudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas e, como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões.” (AGUIAR, 2019, p. 14). Segundo Matos:

Muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são ocasionados, em sua grande maioria, pela deficiência ou simplesmente pela falta de comunicação. Ao constatar um erro, muitas pessoas racionalizam: “mas a informação foi passada em todos os detalhes...”. (MATOS, 2014, p. 25).

Para Flatley, Rentz e Lentz outra categoria importante é a comunicação interpessoal. “A comunicação interpessoal é a troca de informações e sentimentos entre seres humanos sempre que se encontram.” (FLATLEY; RENTZ; LENTZ, 2015, p. 8).

Uma forma utilizada para mensurar se a comunicação está sendo eficiente é observar o feedback, ou seja, o retorno do que o emissor compreendeu. Este processo muitas vezes é falho, resultando na queda de desempenho. Quando aplicado de forma contínua é possível mensurar a qualidade da comunicação na organização (MATOS, 2014).

Flatley, Rentz e Lentz ressaltam a importância da comunicação empresarial considerando as mudanças no ambiente organizacional atual, com modelos hierárquicos mais dinâmicos, o desafio é manter todos os envolvidos comprometidos com os objetivos da empresa (FLATLEY; RENTZ; LENTZ, 2015).

Partindo da influência que a comunicação possui sobre o clima organizacional, é fundamental destacar, conforme Marques, que o clima está relacionado com o indivíduo, como ele se sente em relação à organização, enquanto a cultura refere-se à organização, seus pilares e valores relacionados com a forma de gestão existentes desde sua constituição, e por isso também são mais difíceis de serem alterados (MARQUES, 2015).

Gil menciona que: “A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa.” (GIL, 2011 p.45).

Para corroborar, Dias menciona o clima organizacional como: “(...) conceito que descreve o ambiente de trabalho como uma variável organizacional, mensurada através das percepções dos indivíduos sobre o local de trabalho.” (DIAS, 2013, p. 290). O clima, segundo Marques pode ser dividido em três estados:

quente (quanto as condições percebidas provocam uma maior satisfação no trabalho e influenciam a motivação dos indivíduos); neutro (quanto as condições percebidas nem estimula, nem desestimulam a motivação); e frio (quando as condições percebidas, além de não criar condições favoráveis à motivação, influenciam a desmotivação). (MARQUES, 2015, p. 95).

Chiavenato também define o clima organizacional quanto positivo em fazer com que o indivíduo esteja motivado e satisfeito por ter suas necessidades pessoais atendidas, o que resulta em um aumento do envolvimento e um local de trabalho harmonioso. Ao mesmo tempo, que é negativo quando o indivíduo se sente insatisfeito, resultando em descontentamento e queda na produtividade. No meio destes dois extremos encontramos a neutralidade (CHIAVENATO, 2020).

Gil reforça a importância de motivar as pessoas já que isso reflete na sua produtividade, e tem várias formas de fazer isso como: valorizar as pessoas reconhecendo seu trabalho e seus avanços, encorajando-as a tomar iniciativas, oferecendo incentivos e ajuda no que precisar, enriquecendo sua função dando mais atividades e mais responsabilidades, e por fim realizando avaliações como uma forma de feedback para que o funcionário tenha ciência de onde pode melhorar e em quais ponto está alcançando resultados satisfatórios (GIL, 2011).

Oliveira destaca a importância do papel do líder para manter o clima interno saudável. É função do departamento de RH treinar constantemente suas lideranças, pois elas são responsáveis por influenciar a equipe de trabalho. O líder tem o papel de inspirar e buscar as melhores soluções para o desempenho das atividades diárias, precisa demonstrar segurança e confiança (OLIVEIRA, 2010).

Fidelis destaca a importância de outros fatores que interferem no relacionamento humano como: “trabalho em equipe e a troca de informações, o estilo de gerência que aceite compartilhar as decisões e incentive o desenvolvimento das

competências e o respeito entre as pessoas.” (FIDELIS, 2014, p. 38).

Segundo Ribeiro: “[...] as expectativas dos empregados por justiça, valorização, reconhecimento, transparência, evolução, liderança, bom ambiente corporativo e trabalho dignificado são permanentes.” (RIBEIRO, 2019, p.10). Em paralelo, Gil aborda sobre a cultura organizacional quando faz a seguinte colocação:

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura organizacional da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. (GIL, 2011 p.44).

Para Fernandes, as transformações culturais estão trazendo muitas mudanças para a gestão de pessoas, “cada vez mais, as pessoas tomarão decisões sobre sua vida profissional a partir de valores, família e compromissos sociais e, cada vez menos, a partir de salários e status profissionais.” (FERNANDES, 2013, s/p).

Conforme Ribeiro, a organização precisa observar o desempenho do seu quadro de pessoal: “Bons empregados insatisfeitos precisam de novos desafios, eventual revisão de cargos e salários e solução de reclamações e queixas que possam impedir sua motivação.” (RIBEIRO; 2019, p. 9).

É possível perceber a importância que o clima empresarial tem sobre o rendimento do trabalho. Funcionários desmotivados não estão engajados em suas atividades e podem gerar uma interferência muito grande no seu desempenho. É fundamental para as organizações realizarem o acompanhamento do clima, pois ele pode sofrer alterações com o passar do tempo.

## **2 METODOLOGIA**

Para facilitar a compreensão a metodologia do presente estudo é distribuída em categorização da pesquisa, plano de geração de dados e plano de análise e interpretação de dados.

### **2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para desenvolver a categorização da pesquisa são utilizados os recursos necessários para atender aos objetivos propostos de forma clara e objetiva,

considerando a natureza da pesquisa como teórica, o tratamento de dados qualitativos e quantitativos, os objetivos propostos apresentados de forma exploratória e descritiva e em relação aos dados como bibliográfica e estudo de caso.

O tratamento de dados utiliza de pesquisa qualitativa, considerando a aplicação da entrevista aos gestores com o intuito de conhecer a forma de gestão e suas particularidades, e ao mesmo tempo quantitativa, aplicando questionário aos colaboradores, formado por 34 questões de múltipla escolha, inicialmente com questões voltadas para conhecer o perfil dos entrevistados e tempo de empresa, seguido de questões sobre ambiente de trabalho, qualidade de vida, desempenho, remuneração, trabalho em equipe, liderança e comunicação .

Após a coleta das informações, os objetivos propostos são atendidos de forma exploratória e descritiva. O levantamento das informações é realizado através da tabulação e o confrontamento com o embasamento teórico, visando assim verificar se os colaboradores possuem a mesma visão que os gestores, finalizando com a sugestão de melhorias.

Os dados foram analisados considerando a pesquisa bibliográfica e estudo de caso, para o qual foi escolhido um escritório de contabilidade com a razão social Lidder Prime Ltda e elaborado o levantamento das informações.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Os dados foram coletados em dois momentos, inicialmente foi realizado uma entrevista no dia 1º de maio de 2021 com dois dos três sócios proprietários do Escritório nas repartições da empresa localizada no município de Santo Cristo - RS e que foi gravada com o aparelho celular, seguindo um roteiro formado por 18 questões abertas que possibilitaram a apresentação da organização e a explanação dos pontos abordados. Além das questões, os gestores abordaram outros temas que serviram para engrandecer este estudo.

No segundo momento, foi enviado uma pesquisa de clima através de aplicativos móveis para todos os colaboradores, que contou com 34 questões objetivas. O prazo estabelecido para envio das respostas foi de dois dias. O estudo é apresentado considerando 13 formulários, sendo que 2 não foram respondidos dos 15 enviados.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a coleta dos dados, foi transcrita a entrevista para um arquivo do word em forma de redação, agrupada por assunto abordado. Também foi realizada a tabulação para o Excel dos formulários respondidos pelos colaboradores, que foram apresentados em alguns momentos em forma de ilustração.

Com os dados coletados as autoras realizaram a análise dos dados, considerando como base os autores abordados no referencial teórico, finalizando com a sugestão de melhoria.

## 3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DOS RESULTADOS

O presente estudo de caso realizado tem como base um escritório de contabilidade que possui como razão social Lidder Prime Ltda, localizado no município de Santo Cristo. O escritório possui como finalidade a prestação de serviços relacionados a legalização de empresas, consultoria tributária, recursos humanos, declaração de imposto de renda, escrituração fiscal e contábil.

Para facilitar o atendimento ao cliente, os colaboradores da área fiscal e contábil possuem o seu grupo de empresas, das quais são responsáveis por todas as obrigações contábeis e fiscais, estes grupos foram criados com intuito de manter o mesmo nível de trabalho para cada colaborador e são divididos de acordo com o porte, regime tributário e demanda da empresa.

Dessa forma, cada colaborador está ciente da sua rotina, pois precisam conhecer todo o processo relacionado com o seu grupo de empresas e assim possibilitar maior conhecimento e troca de experiências com os colegas que também possuem as mesmas responsabilidades.

### 3.1 CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO NA VISÃO DOS GESTORES

O Escritório Lidder Prime iniciou suas atividades no ano de 2013, com a desvinculação de outro escritório existente em Santo Cristo, fundado em 31 de maio de 2012. Apesar da separação realizada, o grupo de colaboradores e parte da sociedade permaneceu inalterada, apenas ocorreu alteração de CNPJ – Cadastro

Nacional da Pessoal Jurídica e razão social.

Atualmente a unidade de Santo Cristo é composta por três sócios e 15 colaboradores, divididos nos setores contábil, fiscal, recursos humanos, financeiro e administrativo. Possui mais 4 unidades nos municípios de Santa Rosa, Santo Ângelo, Cruz Alta e Horizontina e mais 2 unidades em formação.

O escritório não possui um padrão de processo relacionado a gestão de pessoas, conforme apresentado pelos gestores, mas algumas ações já estão sendo realizadas para melhoria dos métodos utilizados.

Cabe ressaltar, conforme apresentado por Chiavenato, a importância da implantação dos seis processos básicos de gestão de pessoas: Processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processo de monitorar pessoas. Estes devem funcionar de forma harmoniosa e inter-relacionada (CHIAVENATO, 2014).

É fundamental para o desenvolvimento das organizações possuir um padrão alinhado de processos a seguir, relacionados a gestão de pessoas. Assim é possível identificar necessidades e encontrar as alternativas. O capital humano torna-se um grande diferencial e as organizações precisam absorver o seu potencial da melhor forma.

Os processos de contratações seguem de acordo com a necessidade da vaga, que costuma ser imediata. A empresa possui as descrições dos cargos devidamente estruturadas, e é com base nela que traça o perfil da vaga. O recrutamento é realizado a partir do levantamento de currículos que são obtidos através de contato com instituições de ensino, agências particulares e principalmente com a divulgação nas redes sociais. A seleção é realizada mediante entrevista com os gestores, onde é identificado se o candidato está de acordo com a vaga. Quando possível e viável, é realizado o processo de remanejamento interno.

Quando o funcionário inicia na empresa, no primeiro dia é apresentado o Código de Ética e Conduta, o ambiente de trabalho e os colegas.

Segundo Chiavenato o processo de aplicar pessoas está relacionado com a integração do colaborador com a sua atividade (CHIAVENATO, 2010).

Este processo é fundamental para o bom desenvolvimento do colaborador, quando bem realizado faz com que o indivíduo sinta-se integrante do grupo e ao mesmo tempo conheça as diretrizes da organização.

Quando questionado os gestores sobre os desafios quanto ao relacionamento com os colaboradores, foi destacado a importância de alinhar as expectativas de ambas as partes, os colaboradores precisam estar motivados a acompanhar as metas e objetivos da organização.

A organização busca a permanência dos colaboradores, o que garante a melhora da qualidade do serviço prestado, e ao mesmo tempo evita o desgaste com o cliente, que se sente inseguro quando realizada muitas trocas de funcionários.

Segundo Vergara atualmente o colaborador almeja oportunidade e crescimento profissional, e por outro lado, a empresa busca pessoas comprometidas. A relação precisa ser de parceria mútua (VERGARA, 2016).

Em um cenário de constantes mudanças a empresa precisa fornecer as condições para que seja realizada essa troca, onde o funcionário se envolve com as suas atividades de uma forma satisfatória, auxiliando no alcance dos resultados esperados pela empresa e ao mesmo tempo a sua realização pessoal.

Considera-se ainda que as atividades diárias dos escritórios contábeis estão relacionadas com um trabalho bastante técnico e cansativo, pois visam atender as normas e prazos estipulados pelo governo. A equipe precisa estar unida para realizar as obrigações acessórias impostas pela legislação tributária, pois com o modelo de trabalho praticado, um colega depende do outro.

Conforme Fidelis, vários fatores auxiliam a manter um ambiente satisfatório, dos quais cita o “trabalho em equipe e a troca de informações, o estilo de gerência que aceite compartilhar as decisões e incentive o desenvolvimento das competências e o respeito entre as pessoas.” (FIDELIS, 2014, p. 38).

É fundamental estimular essa inter-relação entre a equipe, pois como trata-se de um grupo onde um indivíduo depende do outro, é necessário que todos tenham uma sintonia para realizar suas atividades de forma satisfatória, e assim atender os prazos previstos.

O índice de rotatividade é baixo, calculando o turnover sem considerar as novas vagas abertas. Está dentro de uma expectativa observando que é natural do indivíduo a busca por novas empresas. A equipe é muito responsável, e possui uma base sólida.

Com relação aos benefícios, a empresa fornece vale alimentação. A obrigatoriedade do pagamento existe através do acordo coletivo com o sindicato, no entanto, o valor previsto é inferior ao que vêm sendo praticado pela empresa, que se equipara ao valor desembolsado nas unidades do escritório existentes em outros

municípios.

Outro benefício que os colaboradores encontram é a flexibilidade de horários, sempre que possível é feita alterações para atender a necessidade do colaborador. Também são realizados encontros e comemorações nas datas especiais, que podem ser através de um café da manhã coletivo ou então em festejos em um ambiente externo ao escritório.

Observa-se o que menciona Lacombe e Heilborn ao falar dos benefícios, vistos como um grande diferencial pelas pessoas na hora de escolher qual o melhor lugar para se trabalhar (LACOMBE; HEILBORN, 2011).

Os benefícios se tornaram um grande diferencial para as organizações atualmente. São vistos como um incentivo, mas além disso, como uma forma de reconhecimento ao colaborador, que se sente valorizado. É preciso avaliar a possibilidade de oferecer estes benefícios de forma segura.

O colaborador tem autonomia para realizar as suas tarefas considerando que possui conhecimento de suas responsabilidades e prazos, possibilitando assim que ele organize a sua rotina diária.

A empresa tenta sempre estar presente, no sentido de perceber se o colaborador não está bem, chamar para conversar, e também unir a equipe. A motivação é interna de cada indivíduo, mas os gestores possuem como objetivo induzir o funcionário para que ele se auto motive, através do fornecimento de um ambiente favorável.

Gil aborda que “A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa.” (GIL, 2011 p.45).

Dessa forma, observa-se que a empresa faz o acompanhamento com o intuito de identificar quando necessário intervir para melhorar o desempenho dos colaboradores, e assim evitar que a situação seja agravada, ocasionando a queda da produtividade.

A equipe está dividida em três sócios que possuem diferentes áreas de atuação. Os setores fiscal e contábil possuem uma liderança imediata formada por uma colaboradora que ocupa esta função devido ao tempo de permanência no escritório e o conhecimento adquirido. Para os demais setores, a referencia imediata são os gestores.

Segundo os gestores o desempenho alcançado é muito satisfatório pois conta com o trabalho em equipe e o comprometimento de todos. Conflitos que naturalmente surgem, assim como nos demais ambientes organizacionais costumam ser de pequeno porte, normalmente relacionados com eventuais problemas particulares e pessoais. Algumas pessoas conseguem absorver melhor que outras as pressões e tensões no trabalho diário, o que precisa ser administrado no coletivo.

Para Arellano a empresa deve realizar avaliações de desempenho constantemente, assim além de identificar como está o desenvolvimento da equipe no ambiente de trabalho, também possibilita verificar os indivíduos que se destacam e que normalmente são representados pelos líderes (ARELLANO, 2017).

Observa-se a importância de realizar este monitoramento do desempenho dos colaboradores, para então verificar os pontos que devem ser melhorados para alcançar resultados mais satisfatórios. Também é possível fazer um contraponto sobre as lideranças, a avaliação permite formar e identificar mais colaboradores, visam o crescimento e assim podem se tornar líderes futuramente.

O clima organizacional costuma ser muito bom, sofrendo algumas alterações principalmente nas datas de prazos estipulados pelo governo para atendimento de obrigações acessórias, quando é demandado mais concentração e agilidade, pois cada colaborador é responsável pelo grupo de clientes que possui, não necessitando que o gestor esteja ao lado. O acultramento acaba acontecendo de acordo com o tempo que o funcionário está na empresa e passa a conhecer seus objetivos.

Para Marques o clima sofre interferência com o comportamento dos colaboradores, como ele se relaciona com a equipe. O autor divide ainda em três estados: pode ser quente, provocando maior satisfação, neutra, onde as condições passam despercebidas, ou então fria, quando são desfavoráveis a motivação. A cultura por outro lado está relacionada com a empresa, seus valores e diretrizes (MARQUES, 2015).

Os colaboradores para estarem comprometidos precisam conhecer a finalidade do negócio em que estão inseridos. Para isso estes princípios precisam estar visíveis, assim a empresa transmite sua mensagem e atrai a atenção do seu quadro de funcionários.

Outro ponto observado pelos gestores está relacionado a qualidade de vida, para a qual é realizado um monitoramento anual sobre o estado sentimental dos funcionários e levantar os pontos fracos e fortes. A partir deste planejamento

estratégico, e com os dados coletados é realizado as melhorias necessárias. Como se tem muita proximidade com os colaboradores, a empresa acredita que fica mais fácil de resolver quando alguém não está satisfeito com as suas ferramentas ou com o ambiente.

A comunicação interna é realizada através de aplicativos móveis, e-mail, reuniões individuais e coletivas, sem a existência de outros canais formais específicos para esta finalidade. A organização possui uma ferramenta apenas para realizar a comunicação externa com os clientes.

Os gestores mantem uma comunicação muito aberta com os colaboradores, de forma que os funcionários possuem total acesso para conversar, tanto para sugestão de melhoria como também para resolver problemas, considerando que algumas pessoas têm mais facilidade que outras de se relacionar.

Matos ressalta a importância da comunicação como ferramenta para evitar erros e acidentes ocasionados por falhas de compreensão, ou até quando a mesma não acontece. Para alcançar os resultados esperados é necessário que os canais sejam utilizados de forma clara e objetiva, garantindo que a mensagem seja entregue para a pessoa certa (MATOS, 2014).

A comunicação é um fator que interfere diretamente no dia a dia de qualquer organização, tendo em vista que a empresa procura tornar esse processo rápido e transparente, para evitar falhas que podem gerar retrabalho posteriormente.

Não existe uma periodicidade de repassar feedback, estes acontecem quando surge alguma demanda que necessite um retorno ao funcionário, tanto relacionado a surgimento de problemas, como também para repasse de algum elogio recebido do cliente.

Para definição de remuneração não existe um padrão, mas é levado em consideração o atual plano de cargos e salários, no entanto, em algumas situações é necessário remunerar de forma diferente, permanecendo a equiparação salarial, ou seja, colaboradores que exercem a mesma função, possuem o mesmo salário.

Por se tratar de um ramo de atividade bastante técnico, por vezes a empresa precisa buscar em outros municípios mão-de-obra qualificada, o que demanda de salários diferenciados, considerando o deslocamento que na maioria das vezes não é realizado com transporte coletivo, e equiparar-se ao salário que já era recebido na concorrência.

Com relação as diretrizes da empresa, tem elaborado a definição de missão,

visão e valores. Quando implantados os colaboradores participaram de sua apresentação, e aos demais, tomam conhecimento quando integram o quadro de colaboradores através da leitura do Manual de Ética e Conduta. Também se encontram disponíveis no site institucional.

Os gestores destacaram a necessidade de que os colaboradores conheçam essas diretrizes, pois assim é possível compreender o propósito da empresa. Identificar qual a importância de cada indivíduo no processo da prestação de serviço fornecida ao cliente.

Segundo Gil a produtividade está relacionada diretamente com o conhecimento que o colaborador possui da cultura da empresa. Quanto mais claro os objetivos, maior será o engajamento do colaborador para atender a estes propósitos. Segundo o autor a empresa precisa adotar estratégias para que o funcionário “vista a camisa”. (GIL, 2011).

Como a missão e visão estão definidas, sendo apresentadas apenas aos colaboradores quando iniciam suas atividades na organização, para melhor compreensão é importante que estejam em um ambiente visível a fim de que sejam lidas com frequência e reforcem sua finalidade.

Anualmente é realizado uma avaliação com os colaboradores através da aplicação de um questionário que faz parte do planejamento estratégico da empresa. Busca identificar como o funcionário está se sentindo em relação ao seu trabalho. É observado o bem-estar, relacionamento da equipe, envolvimento social, entre outros fatores.

A partir dessa aplicação, os gestores elaboram a análise através da Matriz SWOT, ferramenta gerencial utilizada para examinar o ambiente interno e externo de uma organização, a qual auxilia na elaboração das ações que deverão ser tomadas para melhorar o desempenho. Atualmente este processo vem sendo realizado apenas pelos gestores, mas está sendo projetado que tenha participação das lideranças, em virtude do papel que estas desempenham na organização.

Para preparar ainda mais os colaboradores a empresa possui uma política de treinamentos muito aberta, sempre que necessário é fornecido a oportunidade para participação de cursos, eventos e palestras. Como as tarefas diárias estão relacionadas com prazos estipulados pelo governo é preciso estar atualizado com a legislação que muda constantemente.

Como o quadro de colaboradores é maior, as vezes é inviável realizar o

pagamento de inscrição para todos, então é avaliado de acordo com o assunto quantos e quais os setores que poderão participar. Com a pandemia facilitou esta disponibilização, pois adota-se muito as ferramentas online, o que possibilita a aquisição do treinamento por parte da empresa e posterior disponibilização para todos que atuam no setor.

Segundo Chiavenato o processo de desenvolver pessoas está relacionado com os treinamentos que são oferecidos pela organização e que objetivam o desenvolvimento pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2010).

É fundamental aplicar este processo apresentado pelo autor, principalmente considerando que no ramo de atuação da empresa as mudanças são constantes e os colaboradores precisam estar situados das atualizações da legislação e de como elas podem afetar o trabalho diário.

A gestão estuda a possibilidade de implantação de uma universidade colaborativa, onde serão disponibilizados treinamentos que possibilitam ao colaborador poder buscar conhecimento nas áreas de interesse, mas que muitas vezes não estão relacionadas com a sua atividade diária. Dessa forma é possível identificar possíveis habilidades e que mais tarde podem levar a um remanejamento de setor. Com essa ferramenta também será adotado um padrão de apresentação para novos colaboradores, através da apresentação da empresa e da forma de trabalho.

Considerando a dinâmica do ramo de atuação e as constantes mudanças existentes tanto relacionada com a legislação como com a forma de trabalho, questionou-se sobre mudanças e a sua aceitação pelos funcionários. Os gestores acreditam que existem dois grupos, divididos em mudanças planejadas e mudanças forçadas. As mudanças planejadas são previamente trabalhadas para que tenham a aceitação de todos, mas as mudanças forçadas não podem ser previstas, como por exemplo a saída de um colaborador que obriga a realização de todo um remanejamento interno.

É comum observar também que algumas pessoas gostam mais de desafios e outras podem ser mais resistentes, o que reflete na mesma forma quando abordado sobre mudanças. Por vezes é aceita por todos de forma rápida, principalmente quando o impacto é menor, e em outros momentos precisa ser trabalhada para que todos tenham a compreensão da sua importância, como por exemplo uma troca de sistema envolvendo todos os setores.

Destaca-se também que algumas políticas vêm sofrendo alterações, como por exemplo a contratação de estagiários em diversas áreas, além de fornecer uma oportunidade para jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, para a empresa é uma forma de preparar colaboradores que mais tarde poderão assumir vagas em aberto.

Para finalizar foi apresentado as estratégias de enfrentamento da pandemia adotadas pelos gestores, que inicialmente projetaram três cenários possíveis: ruim, estável e bom. Porém como a estrutura trabalha de forma séria e consciente, o resultado atingido foi melhor do que o esperado.

Surgiu a oportunidade de maior crescimento no mercado, que no momento não era viável, pois o quadro de funcionários ainda não está preparado, considerando também os compromissos com os investimentos que foram feitos na unidade ao longo dos últimos anos.

Hoje um dos grandes desafios relacionados a gestão de pessoas está em conseguir encontrar pessoas qualificadas e comprometidas, pois a empresa visa um padrão diferenciado dos concorrentes, ou seja, além de prestar um serviço de atendimento de obrigações legais, busca estar próxima do seu cliente, conhecer suas necessidades para melhor atendê-las. Encontra-se em um nível de menor concorrência, pois presta um atendimento humanizado.

Após a realização da entrevista observa-se que os gestores possuem uma preocupação voltada para a área de gestão de pessoas, o que é fundamental para a organização, considerando que o capital humano é insubstituível e que deve ser visto como um diferencial competitivo. Nesse sentido, a organização encontra-se em constante mudança e aperfeiçoamento que visam melhorar ainda mais o desempenho e o comprometimento da equipe.

### 3.2 COMPROMETIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

A gestão de pessoas para ser apresentada de forma satisfatória, deve ser compreendida pelos colaboradores para que estes estejam comprometidos com a equipe. Com este objetivo foi disponibilizado um formulário com questões objetivas, que no primeiro momento busca identificar qual o perfil dos colaboradores.

Considerando os 13 questionários respondidos foi possível identificar que 4 colaboradores possuem até seis meses de empresa, 4 de seis meses a um ano, 2 de

dois a três anos, 1 possui de quatro a cinco anos e 2 mais de cinco anos.

Classificando por gênero e idade, 12 colaboradores são do gênero feminino e apenas 1 masculino, enquanto para a idade 1 colaborador possui de 15 a 20 anos, 4 possuem de 21 a 25 anos, 6 possuem de 26 a 30 anos e 2 possuem de 31 a 36 anos.

Na ilustração 3 é possível verificar a escolaridade onde 1 colaborador possui curso técnico, 5 possuem ensino superior em andamento, 6 colaboradores possuem ensino superior completo e 1 pós-graduação.

ESCOLARIDADE	
Ensino médio completo	0
Curso técnico	1
Ensino superior em andamento	5
Ensino superior completo	6
Pós-graduação	1
Doutorado	0
Mestrado	0

Ilustração 3: Classificação por escolaridade  
Fonte: Produção das pesquisadoras

Para identificar a quantidade de funcionários por setores foi percebido que 3 pessoas trabalham no setor contábil, 1 no setor financeiros, 6 no setor fiscal, 3 no setor de recursos humanos e no setor administrativo não teve nenhuma marcação.

Foi questionado também quais os motivos que levaram o colaborador a procurar ou aceitar trabalhar no Escritório Lidder onde foi possível marcar apenas duas alternativas. Conforme a ilustração 4, 5 pessoas marcaram a opção por necessidade/obrigação, 11 marcaram por oportunidade de crescimento, 2 por remuneração e 1 por indicação de alguém.

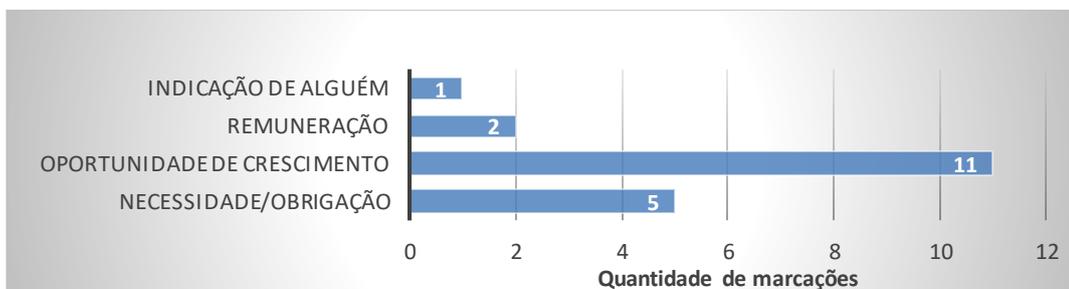


Ilustração 4: Motivos que fizeram iniciar na empresa  
Fonte: Produção das pesquisadoras

Para identificar a satisfação da equipe foi questionado se os colaboradores

consideram a empresa como um bom lugar para trabalhar as respostas na sua maioria foram direcionadas para a primeira opção, 7 colaboradores consideram que sempre é um bom lugar, 5 quase sempre e 1 as vezes.

Segundo Chiavenato o clima pode ser classificado como positivo, neutro ou negativo, o que varia de acordo com a satisfação de cada colaborador em relação a suas necessidades pessoais. Quando atendidas tende a ser positivo, ao mesmo tempo que quando não alcançado os objetivos torna-se negativo gerando queda de produtividade, no meio destes dois extremos encontra-se a neutralidade (CHIAVENATO, 2020).

A satisfação pessoal é muito importante no ambiente de trabalho, ela influencia diretamente nas ações e atitudes dos colaboradores nas organizações. É preciso ter uma preocupação voltada para este foco desde que o indivíduo inicia o seu trabalho na empresa, observando ainda que a maioria dos colaboradores consideram a empresa como um bom lugar para trabalhar.

Após realizado o levantamento dos perfis dos colaboradores deu-se início as questões que visam identificar como estão os processos de gestão de pessoas analisados pelos colaboradores, considerando que é de suma importância conhecer como está o clima organizacional a fim de verificar se existe alguma deficiência em algum segmento.

Quando questionado se os colaboradores já ouviram falar sobre a missão e visão da empresa foi respondido por 3 colaboradores que sempre ouve falar, 2 quase sempre, 7 as vezes e 1 pesquisado marcou raramente.

Com o intuito de verificar sobre a qualidade de vida e as condições do ambiente de trabalho, foi questionado aos colaboradores como consideram o espaço físico e a estrutura da empresa, dos quais 6 responderam que consideram muito bom, 5 bom e 2 regular.

Marras ao afirmar que as organizações são formadas por recursos financeiros, físicos e humanos, reforça a importância do terceiro, a empresa precisa fornecer as condições adequadas de estrutura e também de qualificação para que estes se desenvolvam dentro da organização melhorando assim o seu desempenho (MARRAS, 2007).

A qualidade de vida é influenciada por diversos fatores, e a estrutura física é um deles e que possui grande importância, considerando que para a realização das atividades diárias o colaborador precisa ter as ferramentas necessárias. Conforme

observado nas respostas obtidas, nem todos os colaboradores encontram-se satisfeitos com o espaço físico. Quando não atendido este requisito, pode causar descontentamento impossibilitando inclusive a realização das tarefas.

Quando questionado se a empresa disponibiliza materiais adequados para a realização das atividades diárias, obteve-se como resposta que 8 afirmam sempre recebem os materiais adequados e para 5 pessoas quase sempre recebem.

Considerando a importância do crescimento profissional individual, foi questionado se o escritório oferece oportunidades para o aperfeiçoamento profissional, questão que obteve como resposta por 6 pessoas sempre recebe, 5 pessoas quase sempre e para 2 pessoas as vezes.

Com o intuito de verificar se as diretrizes da organização estão visíveis entre todos, foi questionado se existe uma política de treinamento e aperfeiçoamento desenvolvida pelo escritório onde 2 pesquisados responderam que sempre existe, 4 quase sempre e 7 as vezes.

Chiavenato enquadra os treinamentos e capacitações dentro do processo de desenvolver pessoas, e afirma ainda que é obrigação das organizações fornecerem as condições necessárias objetivando a promoção do conhecimento e estimulando os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

A partir das respostas obtidas, identifica-se que não estão de acordo com o apresentado pelos gestores que afirmam que a empresa disponibiliza treinamentos, mas nem todos os funcionários possuem essa visão. O que pode ser justificado, considerando que os treinamentos são fornecidos de acordo com a disponibilidade da empresa.

Quanto ao comprometimento e desenvolvimento pessoal de cada colaborador com o seu ambiente de trabalho foi questionado se estes o mantêm organizado, foi respondido por 7 pessoas que sempre mantem organizado e 6 pessoas quase sempre.

Algumas questões foram desenvolvidas com o objetivo de identificar como é visto o desempenho pelos colaboradores. Quando questionado sobre como cada um considera o seu desempenho, 1 colaborador respondeu que considera muito bom, 9 consideram bom e 3 regular. Realizando um paralelo com a demanda diária de trabalho que foi questionado na questão seguinte como o colaborador vê a sua demanda onde 12 pesquisados consideram adequada e 1 excessiva.

Para Fidelis “Cultivar um ambiente propício ao desempenho, com

responsabilidade individual, agregando valor ao desempenho coletivo, é fator que contribui para o relacionamento humano no trabalho.” (FIDELIS, 2014, p. 39).

É possível observar que a organização possui uma preocupação voltada a fornecer as condições adequadas de trabalho conforme as questões apresentadas. A demanda aparenta estar adequada, o que é reforçado quando considerado o desempenho dos colaboradores. Cabe ressaltar que houve marcação para demanda excessiva, a qual deve ser trabalhada para não interferir no desempenho do grupo.

Visando identificar se o processo de agregar pessoas está sendo observado, considerando que cada vaga deve ser preenchida por pessoas que se identifiquem com as atividades, a fim de que estejam motivadas para desempenhar o seu papel, foi questionado se os colaboradores estão contentes com a atividade que realizam. Como resposta 8 sempre estão contentes, 4 quase sempre e 1 as vezes.

Lacombe afirma que para as organizações se manterem no mercado é preciso ter a capacidade de selecionar as pessoas certas, com qualificação e que possuam potencial para mais tarde assumirem novas responsabilidades, formando assim uma equipe integrada e focada nos objetivos (LACOMBE, 2011).

Conforme o autor afirma, o ponto chave da organização é identificar as habilidades necessárias nos colaboradores desde o processo de recrutamento e seleção a fim de verificar se o perfil está de acordo com os requisitos da vaga. Constata-se que a grande maioria dos colaboradores está contente ou na maior parte das vezes, mas este ponto deve ser observado com atenção, pois caso venha a apresentar aumento no número de descontentamento pode causar desmotivação no ambiente de trabalho.

Para aprofundar este assunto foi questionado se os colaboradores se consideram proativos, ou seja, que visam antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças, 6 consideram que sempre são proativos, 5 quase sempre, 1 as vezes e 1 raramente.

Também foi questionado qual o sentimento dos colaboradores em relação a assumir novas responsabilidades, onde foi possível observar que 4 pesquisados se sentem muito bem, 8 bem e 1 regular.

Em contraponto foi questionado se os colaboradores consideram que possuem autonomia para realizar seu trabalho, onde 2 responderam que sempre possuem autonomia, 7 quase sempre e 4 as vezes.

Dutra, Dutra e Dutra definem o conceito de gestão de pessoas em três pontos

que são classificados em desenvolvimento mútuo, relacionado com os estímulos e condições fornecidas pelas organizações, satisfação mútua que consiste em alinhar os objetivos pessoais e profissionais e consistência no tempo, fazer com que estes fatores não sofram interferência com o passar do tempo diante das mudanças do ambiente externo (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Na pesquisa foi possível verificar que para os colaboradores ainda existe uma dependência na realização das suas atividades, o que pode ser resultado da existência de apenas um líder além dos gestores ocasionando uma insegurança para a tomada de decisões. Outro ponto observado é sobre a proatividade, a organização deve criar mecanismos para estimular esta competência.

Para verificar sobre a remuneração, observa-se também no processo de recompensar pessoas, foi questionado se os funcionários a consideram adequada. Os resultados obtidos encontram-se na Ilustração 5, onde que 3 colaboradores responderam que sempre consideram adequada, 4 quase sempre, 5 as vezes e 1 raramente.



Ilustração 5: A remuneração é considerada adequada  
Fonte: Produção das pesquisadoras

Para Robbins “Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como uma consequência natural.” (ROBBINS, 2009, p. 24).

A remuneração é um dos fatores de grande relevância para as pessoas, apesar de buscarem por um ambiente adequado e realização profissional, ela deve estar equilibrada com a demanda de trabalho e as responsabilidades que cada colaborador possui. Com os resultados obtidos observa-se que existe uma insatisfação considerando que a maior parte dos colaboradores nem sempre entende a

remuneração satisfatória, sendo uma alternativa a realização da revisão do atual plano de cargos e salários e a sua aplicação.

Sabendo-se que outro fator muito importante para alcançar os resultados esperados é o trabalho em equipe, principalmente considerando que o indivíduo passa uma grande parte da sua vida dentro das organizações, é fundamental possuir respeito e um bom relacionamento com os colegas, dessa forma foi questionado se os colaboradores gostam de trabalhar em equipe onde 7 responderam que sempre gostam, 3 responderam quase sempre e 3 as vezes.

Foi questionado também como é o relacionamento com os colegas de trabalho onde obteve-se que 8 pesquisados consideram como muito bom e 5 como bom. Quanto a cooperação foi questionado aos colaboradores se recebem ajuda dos colegas quando necessário para realizar as tarefas e obteve-se como resposta de 8 que sempre recebem ajuda, 4 quase sempre e apenas 1 as vezes.

Para Fidelis é importante destacar outros fatores que interferem no relacionamento humano como: “trabalho em equipe e a troca de informações, o estilo de gerência que aceite compartilhar as decisões e incentive o desenvolvimento das competências e o respeito entre as pessoas.” (FIDELIS, 2014, p. 38).

O trabalho em equipe deve ser visto como um grande diferencial, equipes que não estão alinhadas possuem maior dificuldade para lidar com as adversidades do dia a dia. O relacionamento entre colegas pode influenciar na execução das tarefas, pois quando não se relacionam acabam evitando a troca de informações no surgimento de dúvidas. Através dos resultados obtidos é possível identificar que a equipe se relaciona muito bem, já a cooperação entre colegas deve ser observada pois pelos resultados ela nem sempre acontece, o que pode ser justificado em função da afinidade maior que pode existir com um colega em relação ao outro.

Quanto aos incentivos recebidos pelos gestores para o trabalho em equipe, 6 colaboradores consideram que os gestores sempre incentivam, 6 quase sempre e 1 pesquisado considera que as vezes incentivam.

Para verificar como é vista a liderança, foi perguntado se os gestores possuem facilidade em se relacionar com os colaboradores, onde 6 colaboradores responderam que sempre possuem facilidade, 4 quase sempre e 3 as vezes. Com relação a abertura dos gestores para sugestão de melhorias foi considerado por 2 colaboradores como muito bom, 7 como bom e regular 4 colaboradores.

Lacombe apresenta a importância das pessoas, considerando que apesar de

representar o recurso humano nas organizações, devem ser vistas como seres humanos que possuem propósitos e que precisam estar felizes e com qualidade de vida no trabalho (LACOMBE, 2011).

Dessa forma, observa-se que é muito importante o relacionamento entre os gestores e colaboradores, esta proximidade facilita identificar problemas e buscar alternativas para resolver as particularidades pessoais de cada indivíduo sem gerar danos a equipe de forma geral. Percebe-se que para os gestores esta comunicação é muito aberta, no entanto, não é percebido com tanta clareza pelos colaboradores.

Quanto a participação da equipe juntamente com os superiores nas decisões que afetam o trabalho foi identificado por 2 colaboradores como sempre participam, 4 quase sempre, 5 as vezes e 2 colaboradores raramente participam.

Para finalizar o levantamento sobre a liderança foi questionado se os colaboradores consideram os gestores bons líderes, onde 3 pesquisados sempre consideram, 8 quase sempre e 2 consideram as vezes bons líderes.

Outro assunto que deve ser levantado quando abordado sobre gestão de pessoas e o clima organizacional é a comunicação, ela é capaz de facilitar vários processos quando clara e objetiva, mas também de gerar transtornos e retrabalho quando mal interpretada. Foi questionado aos colaboradores se existe uma comunicação adequada entre os membros da equipe, onde foi respondido por 2 pesquisados que sempre é adequada, 7 quase sempre e para 4 apenas as vezes.

Para Chiavenato “O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.” (CHIAVENATO, 2020, s/p).

A boa comunicação deve ser vista como a essência de todo o processo, principalmente no ramo de negócio apresentando. Analisando os resultados é possível concluir que a comunicação é um ponto que merece atenção, principalmente tendo em vista que ela afeta diretamente o andamento das atividades e foi apresentada por apenas dois pesquisados como sempre adequada. Ao mesmo tempo evidencia-se que a maior parte dos colaboradores não participa da tomada de decisões.

Foi indagado também se os colaboradores recebem as orientações necessárias para realizar seu trabalho diário que foi respondido que 4 sempre recebem, 7 quase sempre e 2 apenas as vezes.

Uma prática para verificação da comunicação é a realização de feedback, tanto construtivo como para melhoria, dessa forma foi perguntado se os colaboradores recebem feedback com frequência. Conforme ilustração 6 é possível observar que 5 recebem feedback quase sempre, 3 as vezes, 4 raramente e 1 nunca recebeu.

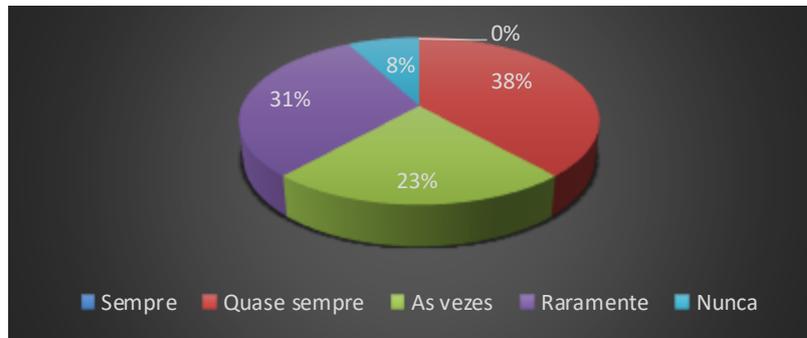


Ilustração 6: Você recebe feedback com frequência  
Fonte: Produção das pesquisadoras

Segundo Matos o feedback é uma ferramenta para mensurar se a comunicação está sendo eficiente, através dele a organização consegue verificar se o colaborador compreendeu a mensagem evitando assim as falhas. Quando não implantado de forma satisfatória fica inviável identificar essas possíveis deficiências (MATOS, 2014).

Analisando a importância da realização de feedback com frequência, tanto construtivo como para melhoria, e que interfere diretamente no clima organizacional, foi possível observar que essa prática não vem sendo realizada na organização, conforme também foi mencionado pelos gestores na entrevista. Entende-se que os pesquisados que responderam que quase sempre recebem devem estar a mais tempo na empresa e participaram de algumas situações específicas.

A mudança faz parte do dia a dia de qualquer ramo de negócio, ela é fundamental para a sobrevivência, pois o ambiente exige que as empresas estejam em constante avaliação e aperfeiçoamento, o que deve ser trabalhado com os colaboradores também, com o intuito de garantir mais solidez.

Foi questionado se os colaboradores sabem lidar com mudança e obteve-se que 5 pesquisados sempre sabem lidar e 8 quase sempre. Outro ponto avaliado foi o que os colaboradores costumam fazer quando surge um problema de relacionamento com algum colega, para 4 o problema é guardado consigo, 2 pessoas costumam resolver sozinhas, 5 falam com os gestores e 2 repassam para outros colegas.

Segundo Dutra, Dutra e Dutra, a Gestão de pessoas deve ser vista como um

conjunto de políticas e práticas, onde a primeira representa as diretrizes da organização e a segunda a forma como estas serão trabalhadas entre os colaboradores (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Observa-se que a empresa precisa manter uma política clara sobre seus princípios e objetivos, afim de preparar sua equipe para lidar com as mudanças que surgem no ambiente organizacional. Estas precisam ser vistas como algo normal da rotina de trabalho, o que a partir dos resultados entende-se que vem acontecendo de forma satisfatória pois para a questão não teve nenhuma marcação negativa.

Para finalizar as questões levantadas e com o objetivo de verificar o que mais motiva os colaboradores, foram apresentados seis fatores motivacionais e proposto que cada pesquisado enumerasse de 1 a 6 de acordo com sua importância, sendo 1º o mais importante e 6º o menos importante.

Conforme ilustração 7, obteve-se que em 1º lugar 2 pesquisados consideram o reconhecimento, 3 a remuneração, 4 oportunidade de crescimento e 1 atividade que exerce. Em 2º lugar para 1 pesquisado o reconhecimento, 3 remuneração, 5 oportunidade de crescimento e 1 atividade que exerce. Em 3º lugar obteve-se 6 marcações para reconhecimento, 1 remuneração, 2 colegas de trabalho e 1 benefícios recebidos. Em 4º lugar 1 resposta para reconhecimento, 4 colegas de trabalho, 4 atividades que exerce e 2 benefícios recebidos. Em 5º lugar, 2 remuneração, 1 colegas de trabalho, 4 atividades que exerce e 3 benefícios recebidos. Para finalizar em 6º lugar, 1 pesquisado considerou a remuneração, 3 colegas de trabalho, 1 oportunidade de crescimento, 1 atividade que exerce e 4 benefícios recebidos.

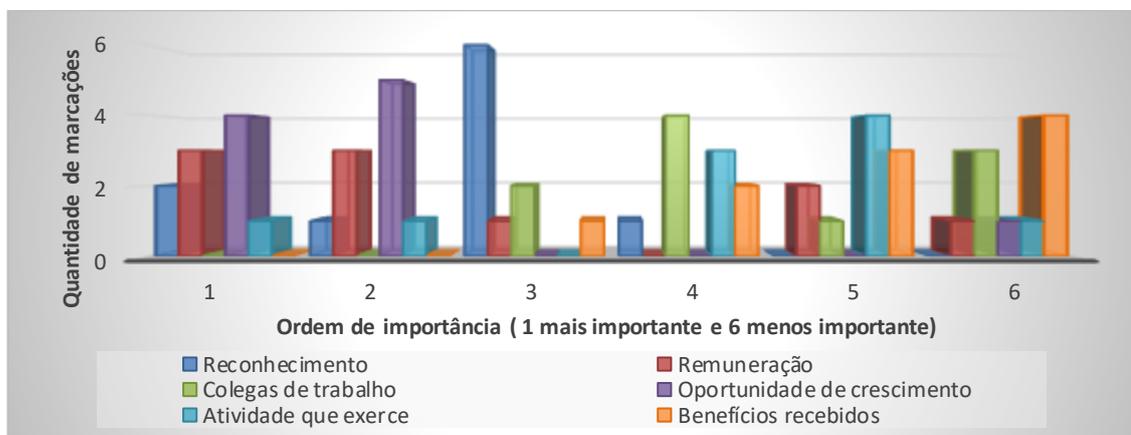


Ilustração 6: Fatores que mais motivam no trabalho

Fonte: Produção das pesquisadoras

Dutra faz um paralelo sobre os benefícios recebidos quando apresenta que “A

remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado.” (DUTRA, 2009, p. 181).

Conclui-se a partir do que foi apresentado pelo autor, que a remuneração faz parte de um grupo de fatores motivacionais, mas que nem sempre será o mais importante, no entanto o que deve ser levado em consideração é que os benefícios costumam ser vistos como o reconhecimento para o colaborador. Os resultados apresentados enfatizam o que já foi observado nas questões anteriores, onde os colaboradores buscam cada vez mais realização pessoal através de oportunidade de crescimento e remuneração satisfatória.

Também é possível identificar que o relacionamento e os colegas de trabalho possuem uma interferência menor, considerando que foram enquadrados como mais votados apenas no 3º e 4º item mais importante.

Como menos importante, mas que também deve ser levado em consideração foi identificado atividade que exerce e os benefícios recebidos.

Diante de todos os assuntos abordados neste capítulo, foi identificado alguns pontos que podem ser melhorados, no entanto, percebe-se que a empresa possui uma preocupação em manter seu quadro de colaboradores engajados e capacitados para realização de suas atividades diárias atendendo assim os objetivos organizacionais ao mesmo tempo que as expectativas pessoais de cada colaborador

#### **4 SUGESTÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Após o levantamento e análise dos dados coletados, e tendo em vista que o objetivo do presente estudo é apresentar sugestões de melhorias que possam contribuir ainda mais para o desenvolvimento da organização, é possível identificar que os gestores possuem um olhar atento para os processos de gestão de pessoas, visam identificar formas de melhorar o desempenho e proporcionar um ambiente de trabalho adequado.

No entanto, alguns pontos foram identificados durante a pesquisa que podem ser trabalhados de forma que agreguem aspectos positivos ao trabalho que vem sendo realizado.

Como sugestão recomenda-se que a empresa trabalhe a missão, visão e valores para dentro de sua estrutura física, expondo-os em um lugar com visibilidade para reforçar esses valores junto aos colaboradores e não apenas no momento da

contratação, com a leitura do código de conduta.

Os gestores confirmam que possuem uma equipe comprometida e que realiza as atividades com responsabilidade e dentro do prazo, entende-se que trazendo a missão, visão e os valores ainda mais perto do cotidiano acrescentam-se cada vez mais na qualidade do trabalho realizado, e os funcionários estejam cada vez mais conectados com os objetivos da empresa.

Considerando a comunicação que interliga todos os setores tornando-os um depende do outro, as informações pertinentes ao trabalho precisam circular de forma transparente, e direcionada ao colaborador interessado. Para melhorar estes processos recomenda-se que as rotinas sejam repassadas diretamente para a pessoal responsável, assim esta poderá realizar os questionamentos que podem surgir, não utilizando de terceiros para repassar alguma informação, evitando que se perca algum dado importante neste processo.

Pode-se ressaltar ainda, conforme Flatley, Rentz e Lentz a comunicação interpessoal. “A comunicação interpessoal é a troca de informações e sentimentos entre seres humanos sempre que se encontram.” (FLATLEY; RENTZ; LENTZ, 2015, p. 8).

Sugere-se também, para facilitar a aproximação entre a organização e colaboradores, a implantação de uma intranet, ou seja, um canal interno restrito a membros autorizados, onde são disponibilizados assuntos sobre a empresa, datas comemorativas, aniversariantes do mês, sugestões de hábitos saudáveis, assim como assuntos externos relevantes a equipe.

Nesse sentido ainda referente a comunicação, outro aspecto levantado pelos gestores e confirmado pela maioria dos colaboradores, é a inexistência de feedback, para o qual, sugere-se a criação de uma rotina, com a realização de reuniões mensais com a equipe para levantar os pontos fracos e fortes do mês. Visando melhorar a motivação individual, também recomenda-se a adoção com uma periodicidade trimestral para a realização de feedback positivo, tendo em vista, que já vem sendo praticado o feedback construtivo quando necessário.

Os benefícios são uma forma de recompensar os funcionários, e muitas vezes se tornam o diferencial entre uma empresa ou outra. Para isso recomenda-se a realização de um estudo da viabilidade de investimento em plano de saúde. De acordo com os resultados financeiros estabelecer um percentual de participação da empresa no plano de saúde.

Também pode ser contratado um seguro de vida para os colaboradores, onde a empresa disponibiliza as opções oferecidas e o funcionário pode optar pela forma que ficar mais conveniente para ele.

Segundo Ribeiro, “Bons empregados insatisfeitos precisam de novos desafios, eventual revisão de cargos e salários e solução de reclamações e queixas que possam impedir sua motivação.” (RIBEIRO; 2019, p. 9).

Considerando o alto nível de qualificação exigido do profissional para exercer suas atividades e as particularidades de cada um nas funções que executam, aconselha-se revisar o plano de cargos e salários com o auxílio de um profissional especializado em consultoria na área de gestão de pessoas, pois foi um ponto apontado pelos colaboradores como não adequado.

Fidelis ressalta a importância das organizações propiciarem o desempenho, fazendo com que o indivíduo se comprometa com suas atividades, buscando soluções para melhorar a rotina diária, quando bem estruturado os objetivos e obrigações de cada um, aumenta a qualidade do trabalho além de agregar maior valor para a empresa (FIDELIS, 2014).

A empresa pode desenvolver um monitoramento de desempenho, criando metas com o objetivo de repassar ao colaborador qual a seu cargo na empresa e até onde pode chegar, fornecendo as ferramentas necessárias para aperfeiçoamento das competências e habilidades para seu crescimento profissional, assim cabe a cada indivíduo o empenho para atingir seu desenvolvimento.

Atendendo ao que foi mencionado pelos gestores durante a entrevista, é de grande valia que se aprimore a universidade colaborativa para dar mais ênfase no treinamento e desenvolvimento da equipe.

Estas sugestões alinhadas as práticas já adotadas pela organização devem ser observadas como uma forma de alavancar ainda mais os resultados. É necessário observar ainda que cada indivíduo possui a sua visão sobre cada ponto apresentado no presente estudo, e a organização tem o papel de identificar quando algo sai da rotina e evitar que possa causar a desmotivação entre toda a equipe.

## **CONCLUSÃO**

O estudo de caso realizado no escritório de contabilidade Lidder Prime Ltda, localizado no município de Santo Cristo-RS, teve como problemática identificar como

o clima organizacional influencia no desenvolvimento e na comunicação da equipe e elaborar estratégias para melhorar o desempenho organizacional através da implantação das sugestões apresentadas.

Visando atender o objetivo inicial de conhecer a forma de gestão de pessoas da organização no que se refere ao clima organizacional foi evidenciado que os gestores possuem uma preocupação voltada para formar seus colaboradores com a intenção de manter sua permanência, oferecem uma estrutura física organizada facilitando as atividades diárias e autonomia para executá-las. O detalhamento dos dados obtidos encontra-se no item 3.1.

Atendendo ao segundo objetivo, que possuiu o propósito de avaliar a interferência do clima organizacional no comprometimento e desenvolvimento da equipe, verificou-se que a equipe está satisfeita com as atividades que realiza, bem como sua demanda está adequada, no entanto a comunicação e a remuneração aparecem como uma fraqueza na organização, conforme é possível verificar no item 3.2.

Com o terceiro objetivo específico buscou-se propor ações de melhoria na gestão de pessoas visando melhorar o clima organizacional da empresa, percebeu-se que precisa ser evidenciado a missão, visão e valores, além de avaliar a remuneração e benefícios e melhorar o método utilizado na comunicação interna. Os pontos ressaltados podem ser consultados no item 4.

Atendendo a problemática de identificar como o clima organizacional influencia no desenvolvimento e na comunicação da equipe do escritório, concluiu-se que o clima é afetado diretamente por vários fatores, principalmente a comunicação. O clima organizacional é agradável, mas percebeu-se que as insatisfações apresentadas ocorrem devido a falhas na comunicação, mas também sofrem interferência de outros fatores como remuneração, benefícios e treinamentos, que podem estar afetando o desempenho das atividades.

Partindo do conhecimento dos processos de gestão de pessoas, foi possível verificar a importância deste tema nas organizações. Atualmente trata-se de uma área estratégica, responsável por gerenciar todo o capital humano, desde a contratação com a parte burocrática até o acompanhamento e desenvolvimento diário de cada indivíduo, dessa forma, poderia ser aprofundando outros estudos relacionados a implantação de processo de recrutamento e seleção, ou ainda relacionados a gestão empresarial.

Para as acadêmicas este estudo serviu para aprofundar o conhecimento sobre a área de gestão de pessoas, a importância de sua implantação do dia a dia das organizações e como elas estão organizadas, conhecendo na prática a realidade de um escritório contábil.

A organização é reconhecida no mercado e possui uma visão estratégica voltada para inovação no seu ramo de negócio, associada com a preocupação do desenvolvimento do seu capital humano, as sugestões de melhorias devem ser vistas como uma forma de melhorar a satisfação organizacional e não como uma crítica ao trabalho realizado.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Fernanda Rocha de et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/cfi/2!/4/4@0.00:26.1>>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/cfi/6/4!/4/2/4@0:74.6>>. Acesso em: 17 out. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/cfi/6/10!/4/2/4@0:0>>. Acesso em: 17 out. 2020.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/cfi/6/10!/4/2/4@0:0>>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas. Grupo**: Realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Grupo GEN, 2013.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154315/cfi/6/6!/4/2/2@0:0>>. Acesso em: 17 out. 2020.

FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula. **Comunicação empresarial**. 2.

ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554588/cfi/0!/4/4@0.00:34.5>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

FIDELIS, José G. **Gestão de Pessoas**: Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas 2011.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José: **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/cfi/3!/4/4@0.00:32.2>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

MARRAS, Pierre J. **Gestão de Pessoas**: Em empresas inovadoras, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação**: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo. 3. ed. rev. e ampl. Barueri-SP: Manole, 2014. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/cfi/68!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

OLIVEIRA, Antônio M. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBEIRO, Antônio D. Lima. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Constant S. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.