

**ETEC “PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”**

**Técnico de Recursos Humanos**

**Amanda Regina Agustoni**

**Débora Valeriano de Almeida**

**Felipe Almeida Rodi**

**Simoni Ferreira Moraes dos Santos**

**Victória Ellen Brogna**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E  
NAS PESSOAS**

**Araraquara  
2019**

**Amanda Regina Agustoni**  
**Débora Valeriano de Almeida**  
**Felipe Almeida Rodi**  
**Victória Ellen Brogna**  
**Simoni Ferreira Moraes dos Santos**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E  
NAS PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em recursos humanos sob a orientação dos Professores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva.

**Araraquara**  
**2019**

**Amanda Regina Agustoni**  
**Débora Valeriano de Almeida**  
**Felipe Almeida Rodi**  
**Victória Ellen Brogna**  
**Simoni Ferreira Moraes dos Santos**

## **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em 18 de Junho de 2019.

Banca Examinadora:

---

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

---

Prof. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

---

Prof. Avaliadora: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos esta obra aos nossos  
familiares e amigos.

Se não houver felicidade dentro do  
negócio, a rotina se torna uma tortura.  
ROBINSON SHIBA

## Resumo

Este trabalho apresenta os conceitos do clima organizacional e como ele influencia no seu ambiente de trabalho. A partir desta observação, há conhecimento do quão importante é ser cuidado emocionalmente dentro da sua organização e o quanto é vantajoso para o empregador, que seu colaborador esteja bem para a rotina da empresa. A grande importância deste tema, se relaciona não só para gerar melhores resultados, mas também para identificar como ele os afeta em diversos fatores e criar meios de evitá-los. Baseando-se nisso, verificamos a necessidade da produção deste trabalho para distinguir maneiras de atenuar esses impactos no colaborador. Com intuito de proporcionar um ambiente saudável e centrado no ser humano. A área de Recursos Humanos é o principal envolvido, devendo pensar em ações para o desenvolvimento do ambiente e das condições de trabalho. E resumindo, este trabalho tem o intuito de analisar o comportamento das pessoas em um ambiente de trabalho negativo e as consequências que isso pode trazer para sua saúde mental, emocional e física.

**Palavras Chave:** Clima organizacional; consequências; importância do RH.

## Resumen

Este trabajo presenta los conceptos del Clima Organizacional y cómo influye en su ambiente de trabajo. A partir de esta observación, hay conocimiento de lo importante que es ser cuidado emocionalmente dentro de su organización y cuanto es ventajoso para el empleador, que su colaborador esté bien para la rutina de la empresa. La gran importancia de este tema, se relaciona no sólo para generar mejores resultados, sino también para identificar cómo los afecta en diversos factores y crear medios para evitarlos. Basándose en ello, verificamos la necesidad de la producción de este trabajo para distinguir maneras de atenuar esos impactos en el colaborador. Con el fin de proporcionar un ambiente sano y centrado en el ser humano. El área de Recursos Humanos es el principal involucrado, debiendo pensar en acciones para el desarrollo del ambiente y de las condiciones de trabajo. Y resumiendo, este trabajo tiene el propósito de analizar el comportamiento de las personas en un ambiente de trabajo negativo y las consecuencias que esto puede traer a su salud mental, emocional y física.

**Palabra clave:** Clima organizacional; Consecuencias; Importancia del RH.

## **Lista de Figuras**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1 –</b> Duas percepções da mesma situação ..... | 12 |
| <b>Figura 2 –</b> Ciclo de um Feedback .....              | 29 |

## SUMÁRIO

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                      | 09 |
| 1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....             | 10 |
| 2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....   | 14 |
| 3 IDENTIFICAR E AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL ..... | 17 |
| 3.1 Pesquisa de Clima Organizacional.....            | 18 |
| 3.2 A importância do PCO.....                        | 19 |
| 4 CONSEQUÊNCIAS DO CLIMA NEGATIVO.....               | 21 |
| 4.1 Depressão.....                                   | 21 |
| 4.2 Transtorno bipolar .....                         | 22 |
| 4.3 Síndrome do pânico .....                         | 22 |
| 4.4 Síndrome de Burnout .....                        | 22 |
| 5 BENEFÍCIOS DE UM CLIMA POSITIVO .....              | 24 |
| 6 O PAPEL DO RH NO CLIMA ORGANIZACIONAL .....        | 26 |
| 7 FEEDBACK .....                                     | 28 |
| 7.1 Feedback estruturado .....                       | 28 |
| CONCLUSÃO.....                                       | 31 |
| REFERÊNCIAS .....                                    | 32 |
| ANEXO .....                                          | 34 |

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos muitas mudanças têm ocorrido no que se refere ao ambiente nas organizações. Essas mudanças visam focar na aprendizagem, forja e manutenção de ambientes de trabalho mais propícios para o desenvolvimento e manutenção dos funcionários, mantendo-os motivados.

Para que essa relação ambiente-funcionário ocorra é necessária uma reformulação da perspectiva que temos da influência do ambiente nas organizações.

De acordo com diversos autores utilizados como base em nossa pesquisa, existem vários fatores que influenciam de forma positiva e negativa, a motivação dentro de um corpo organizacional, de forma individual e coletiva. Identificar essas diferentes nuances é um desafio hercúleo para muitos gestores e colaboradores da área de Recursos Humanos, devido à grande gama de diferenças de traços culturais, morais, éticos, temperamentais e comportamentais de cada indivíduo que compõe o grupo. Gerar as ações necessárias e oferecer soluções é papel angular dos Recursos Humanos em corresponsabilidade com os demais setores, buscando uma articulação eficaz e eficiente dessas ações de melhoria.

Deste modo, é importante que essa positividade ou negatividade que acompanham cada indivíduo seja levada em consideração desde o princípio do processo de recrutamento e seleção.

Alguns questionamentos importantes a serem levantados são: Nos dias de hoje, quais as consequências mentais, emocionais, sociais e físicas de um ambiente de trabalho negativo? Como isso influencia no desenvolvimento da pessoa dentro da Organização? Como podemos intervir de forma positiva para sua melhoria para evitar que ele interfira na produção profissional ou acarrete em transtornos e enfermidades psicológicas decorrentes dessa negatividade? Qual a real importância do Departamento de Recursos Humanos ou de Soluções para que haja uma melhoria do clima organizacional?

No decorrer desse trabalho tentar-se-á oferecer soluções para as problemáticas acima descritas, visando um melhor desenvolvimento tanto para a empresa quanto para os colaboradores no aperfeiçoamento de suas limitações e entraves.

Segundo Sena (2014), a insatisfação no trabalho acarreta uma série de comportamentos indesejáveis e geradores de impactos negativos sobre as organizações. Já Moreira (1999) nos brinda a visão de que o Ambiente de trabalho profissional, produtivo e criativo, deve valorizar a atuação humana e que a empresa deve eticamente, por essa premissa, atender às necessidades imateriais do trabalhador e implantar diversos programas que possam atender a essa aspiração.

Partindo desses pressupostos poderemos apresentar e analisar no decorrer desse TCC formas de ampliar visões que nas das últimas décadas tem nos brindado não apenas a ideia de que o lucro e a saúde financeira da organização são importantes, mas que o ambiente é peça vital para que as mesmas contemplem a riqueza social e psicológica de um ambiente e dos resultados positivos que o acompanham, como indicador real da saúde institucional.

**Segundo Power (2018),** Quando pensamos no que faz um indivíduo saudável, tendemos a nos concentrar **na** saúde física — comer alimentos saudáveis, fazer exercícios regularmente e evitar maus hábitos, como fumar. Infelizmente, essa noção ignora o fato de que mesmo os indivíduos mais aptos fisicamente podem sofrer de problemas relacionados à saúde mental.

## 1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o conjunto de comportamentos dentro da empresa, tanto dos funcionários quanto dos colaboradores e um para com o outro.

A maneira na qual o funcionário observa o cenário da organização em que trabalha, é o que se entende por clima. Por causa deste motivo que existe tão pouco conteúdo teórico relacionado ao tema, pois não é algo simples de ser analisado, já que o clima vai variar de cada empresa, por ser algo subjetivo e individual, que depende muito da característica e da atmosfera psicológica particular de cada indivíduo.

Com isso, esse clima, não necessariamente precisa ser na organização como um todo, mas em determinados grupos setoriais que lá existem.

A dificuldade em se determinar o Clima Organizacional está no fato de ser algo subjetivo e percebido de forma diferente por diferentes pessoas. Por exemplo: o que um funcionário acredita ser algo motivador e estimulante, pode ser encarado por outro como sendo desestimulante e desmotivador. (CRUZ, 2013).

Com base na citação e nas informações anteriores, onde se destaca um pouco da importância e das vantagens que se pode alcançar estudando sobre este determinado assunto, conhecer seu colaborador, saber se suas práticas contribuem ou não com o rendimento e interesses deles, também como evitar os conflitos e trabalhar para que os ambientes sejam os mais agradáveis e respeitosos possíveis, para que todos sintam-se confortáveis e gerem melhor desempenho ao efetuarem suas tarefas.

Baseando-se nos estudos feitos em 2007, por Taglicolo e Araújo, o clima organizacional, de uma empresa tem tamanha importância, pois isso influencia no bom funcionamento e desenvolvimento de cada um com o que a empresa necessita. Por isso, é importante que todos tenham um grau de satisfação saudável, e que cada funcionário esteja motivado efetuando as realizações das suas tarefas, para que alcancem as metas da produção esperada.

Segundo os estudos dos dois escritores, o papel dos Recursos Humanos será garantir o aproveitamento das pessoas buscando a melhoria para resultar em

um maior rendimento organizacional, seja em prol das produções, convívio social (entre os membros da empresa), satisfação individual e geral.

O RH é o intermédio entre o empregado e o empregador, que vai trabalhar para que haja um equilíbrio das ideias e comportamentos, seguindo a cultura da empresa, os valores, tradições e os demais requisitos que lá forem exigidos.

Já o autor Alberto Lima, diz que esse tema pode ser analisado de duas maneiras: "Desumano e tranquilo". O primeiro, está ligado à tecnologia e um ambiente tenso, quando há forte pressão sobre as responsabilidades do cumprimento de regras. Costuma ter normas muito rígidas e burocráticas, que por consequência pode-se resultar em punições ou até demissões. A segunda maneira, tem como foco tratar positivamente dos afetos, sem descuidar das normas e do trabalho em si. Mesmo que baseie-se em ser esse um clima tranquilo, o autor reforça em dizer que é impossível a inexistência de conflitos, turbulências e desentendimentos, mas o que se deve prevalecer nesse ambiente, é sempre o respeito entre os colegas e a cooperação dos membros da organização, em função dos objetivos compartilhados.

Tanto o clima positivo quanto o negativo, influenciam de diferentes maneiras no seu trabalho. Assim como os conflitos afetam e prejudicam no seu desenvolvimento, o ambiente positivo te impulsiona e motiva a evoluir mais, individualmente e em conjunto com a empresa. Quando o clima retrata um grau de satisfação emocional nas pessoas do trabalho, é nítido que o indivíduo dê mais produtividade e proporcione melhores resultados e também cria-se uma boa relação dentro do ambiente organizacional.

"O clima organizacional auxilia 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." (TAGLIOCOLO, ARAÚJO, 2007).

Como dito anteriormente, o assunto tratado se torna relativo, pois há dimensões de percepções diferentes, então para que o RH encontre meios de como melhorar o clima na sua organização, ele precisa primeiro entender duas coisas: "O papel da percepção" e "As diferenças perceptivas". O papel da Percepção é a maneira própria e única que o indivíduo observa o mundo e as coisas ao seu redor. Assim sendo, será a forma na qual vão observar e sentir o ambiente em que

trabalham, por um "esquema organizado" que foi construído internamente por base das suas próprias experiências e valores.

Desde que as percepções sejam fortemente influenciadas pelos valores pessoais, os gerentes não podem simplesmente motivar fazendo afirmativas racionais sobre os valores a respeito das recompensas pretendidas e o significado que têm ao serem recebidas. As pessoas insistem em agir como seres humanos em um lugar de o fazerem como máquinas racionais. Precisamos aceitá-las como seres emocionais que são e sentem-se motivadas de formas individuais. Não se pode facilmente persuadi-las e adotarem padrões motivacionais que queremos que tenham. Só motivamos as pessoas em termos das suas próprias necessidades, não das nossas. (DAVIS, 1992).

Com base nas perceptivas, uma vez que a percepção seja a experiência individual, podem existir mais de um ponto de vista em respeito à mesma situação. Um exemplo, é a Figura à seguir, onde relata duas pessoas vivenciando a mesma cena. Podemos observar que os dois personagens estão caminhando na neve, porém, cada um está desenvolvendo uma experiência deste momento:

**Figura 1-**Duas percepções da mesma situação



**Fonte:** KAENE, BIL. Comportamento humano no trabalho

As duas pessoas podem ver a profundidade da neve de duas formas diferentes. A profundidade da neve é um fato objetivo que pode ser medido, mas a maioria das situações humanas são complexas e não mensuráveis. (DAVIS, Keith, NEWSTROM, 1992).

Ou seja, assim como a imagem está ilustrando e exemplificando a variedade das percepções, dentro da empresa não é diferente, a perceptiva de cada um varia conforme sua experiência está sendo pro seu ser individual. Por conta disto, que a motivação se torna especialmente difícil, pois os Recursos Humanos precisam criar meios gerais para garantia do bom convívio do funcionário nas relações entre eles e com a empresa.

## 2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Qual a importância do Clima e Cultura Organizacional para Gestão de Pessoas? Um dos desafios na gestão de pessoas é manter um ambiente de trabalho prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual das pessoas. A pesquisa de clima organizacional torna-se então indispensável como processo de avaliação da satisfação e bem estar dos funcionários, quando a empresa tem objetivo de alcançar o sucesso na Gestão de Pessoas. (TRABALHOS FEITOS, 2012)

Com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que, por sua vez passaram a ser reconhecidas como o mais precioso recurso de qualquer que seja a organização, ou seja o capital humano.

Portanto, o conhecimento individual é representado pela educação, experiência, habilidades e atitudes das pessoas, ou seja, são os fatores subjetivos, que não são propriedade da organização.

A inovação do conhecimento humano nas organizações ocorre em razão da evolução tecnológica e da concorrência entre as empresas que se deparam com clientes cada vez mais exigentes e conscientes.

A estratégia é manter esse ativo imaterial sempre atualizado e em constante evolução, para suprir as necessidades dos clientes e manter-se competitiva, ou seja, quanto maior o conhecimento, maior a probabilidade de eficácia e, somando o conhecimento individual dos elementos, obtém-se o conhecimento coletivo.

A informação que interessa à gestão está cada vez mais em evidências nas atuais pesquisas e desenvolvimento, nos recursos humanos, na captação de recursos financeiros e materiais, nos processos produtivos e na capacidade de inovação e agregação de valor aos produtos e serviços.

Quando os valores de um colaborador no ambiente de trabalho são investigados, identifica-se a importância atribuída a estes, como por exemplo, o auto respeito, a honestidade, a confiança, a responsabilidade, a justiça e outros.

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos e grupos que têm sobre o comportamento dentro das organizações, com a intenção de utilizar esse conhecimento para gerar melhoria da eficácia organizacional.

O sucesso na gestão do comportamento organizacional está em atentar-se as diferenças individuais desenvolvendo a capacidade de respeitar essas diferenças e diversidade de valores.

É necessário aproveitar as habilidades e competências aplicando-as da melhor forma possível a fim de construir um clima agradável e participativo que contribua eficazmente no crescimento da organização e na satisfação dos seus colaboradores.

A diversidade nas organizações deve ser administrada sob duas premissas: a primeira diz respeito à “imagem no espelho” e a segunda refere-se ao preconceito racial, étnico ou etário.

Mas como é impossível eliminar do mapa a diversidade e a diferenciação entre as pessoas, as organizações que desejam alcançar sucesso precisam tentar aproveitar ao máximo todas as diferenças individuais de seus parceiros de forma a aumentar a sua competitividade.

Após a globalização, muitas empresas já aderem a liberdade de expressão de seus colaboradores no quesito de exposição de idéias e um ambiente de trabalho respeitando suas crenças, culturas e valores individuais, até mesmo porque, em grandes empresas existem casos de inovações quando se valoriza o ser humano como de fato ele é.

Devemos admitir em algum momento no passado as pessoas não tinham muita importância nas empresas, eram apenas parte de um processo e se não “servissem mais” eram simplesmente substituídos. Hoje o cenário é outro: percebeu-se que o capital intelectual e a valorização do indivíduo como parte integrante e atuante do processo, gera uma parceria de sucesso e bons negócios. (SOLIDES, 2015).

Segundo pesquisas feitas por Siqueira, João e Monteiro, João (2012) para o site Slide Share.

#### Antigo modelo de liderança

- Ser um chefe;
- Controlar as pessoas;
- Centralizar a autoridade;

- Estabelecimento de objetivos;
- Dirigir com regras e regulamentos;
- Confrontar e combater;
- Mudar por necessidade e crise;
- Ter um enfoque eu e meu departamento;

#### Novo modelo de liderança

- Ser um coach e facilitador;
- Empowerment;
- Distribuir a liderança;
- Guiar com valores compartilhados;
- Conciliar visão e estratégia;
- Colaborar e unificar;
- Ter um enfoque mais amplo;
- Ter um enfoque de minha empresa;

### 3 IDENTIFICAR E AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se aos aspectos organizacionais internos da empresa influenciando o comportamento dos profissionais positivo ou negativamente. É essencial preservar o ambiente de trabalho e ter empatia com o ser humano. Quanto mais a empresa se envolve com o funcionário, mais o comprometimento ele terá pela mesma. É importante analisar, para sabermos como está o processo de gestão de cada uma delas.

O que se pode entender sobre o clima organizacional? Há quem diga que são uma série de fatores que compõe uma empresa. Essas fontes podem ser definidas como: Atitudes de gestores e colaboradores, valores da empresa, regras estipuladas, relacionamento entre os funcionários e administradores, ambiente de trabalho, incentivo oferecido pela organização, entre outros. Isso tudo podendo contar positiva ou negativamente.

Algumas pessoas definem o clima da maneira que eles enxergam a empresa, considerando também os fatores citados acima. Uma empresa pode apresentar três tipos de clima organizacional, como:

**Empresa tudo de bom:** Sabe aquela organização que vemos ou até mesmo ouvimos falar sobre seu clima organizacional? Certamente oferecem aquilo que favorece o colaborador, com isso o funcionário alcança os objetivos da empresa, sem que se torne cansativo sua rotina trabalhista. Muito pelo contrário, se torna algo prazeroso.

O que leva uma empresa a tornar o clima organizacional bom ou favorável? A atmosfera corporativa é definida da maneira que o colaborador vê a organização. Aquela no grupo com um clima conveniente, os funcionários se sentem motivados por seus gestores, aonde eles lutam pela organização com unhas e dentes e “vestem” a camisa.

**Empresa Mediana:** Uma organização intermediária, também terá seus funcionários da mesma forma. O clima da companhia também será mediano, temos que sempre analisar os detalhes.

**Empresa Desagradável:** Uma organização mediana já sofre alguns problemas com o clima organizacional; uma companhia ruim terá sérias dificuldades pela frente, e um funcionário desmotivado é difícil fazer com que ele se sinta novamente motivado, pois é natural do ser humano guardar magoas de coisas do dia a dia.

Ter bons líderes é fundamental para o funcionamento e gerenciamento de clima organizacional. Pessoas que consigam e saibam reunir a equipe para um objetivo do setor. É muito bom estar ciente das razões que levam à motivação para que se possa trabalhar para melhorá-las. A postura de um líder não é estar acima de nenhum colaborador, mas ao lado, seguindo na mesma direção pelo bem e sucesso da empresa.

A motivação é um incentivo de terceiros e também motivos próprios. É um impulso para atingir seus objetivos. Pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de automotivação.

Temos que cultivar nosso clima organizacional, mantê-lo sempre bom, e saber resolver os problemas gerados no dia a dia.

Segundo Chiavenato(1994), “o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse.”

### **3.1 Pesquisa de clima organizacional**

Esta pesquisa é uma ferramenta para mensura-lo em um dado período. Entende-se por esfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários, a mesma é moldada por um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, que podem ser mensuradas pela PCO. O corporativo é percebido direta ou indiretamente por todos aqueles que trabalham na organização, dessa maneira cabe a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) revelar de qual forma e em qual grau os diferentes aspectos estão interferindo na satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. A pesquisa de clima pode se utilizar de diferentes metodologias de acordo com as especificidades do colaborador:

- Aplicação de questionários;
- Grupos focais;
- Entrevistas;

### **3.2 A importância do PCO**

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta de diagnóstico que fornece uma valiosa base de dados para que a partir dela sejam executados planos de ações (gestão do clima) que irão aumentar a satisfação dos trabalhadores, o que certamente irá trazer melhores resultados para a empresa. Uma vez que o clima organizacional afeta o desempenho individual e este por sua vez o desempenho das organizações, a ferramenta pode ser entendida como uma poderosa estratégia de mensuração, que fornece incentivo para a tomada de decisões. Além disso, com a execução dos planos de ação, espera-se que sejam substancialmente reduzidos os problemas apontados pela pesquisa. Além disso, é importante fazer pesquisa quando a empresa se encontra em determinados estágios:

- Alta rotatividade de funcionários;
- Absenteísmo;
- Elevados índices de adoecimento;
- Desperdícios;
- Elevados índices de acidentes de trabalho;
- Falta de funcionários comprometidos e indiferentes à empresa;
- Falta de motivação da equipe de trabalho;
- Conhecer quais são os fatores que estão afetando negativamente a empresa;
- Elevados índices de conflitos organizacionais;

Espere-se dessa pesquisa fornecer uma base de dados que retrate de forma detalhada o clima organizacional e construir planos de ação para tornar o

clima organizacional mais satisfatório. A amplitude dos planos de ação depende do quanto a empresa está disposta a investir na gestão do clima, podendo minimizar problemas como desperdícios, absenteísmo, conflitos no trabalho, desmotivação e até mesmo a criação de equipes de alta performance e um ambiente propício para a inovação.

## 4 CONSEQUÊNCIAS DE UM AMBIENTE NEGATIVO

É de extrema importância frisar as consequências de um clima organizacional negativo, nesses ambientes predomina-se a desmotivação, alta rotatividade, conflitos entre membros do grupo, falta de perspectivas, falta de comprometimento, dificuldades de comunicação, mau humor, irritabilidade, ansiedade e tristeza, podendo desencadear para doenças mais graves.

“O clima prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ânimo dos funcionários, cria tensões, conflito, desinteresse resistência manifesta ou passiva ruídos nas comunicações.” (LUZ, 2003).

### 4.1 Depressão

Um dos transtornos mentais mais comuns quando o sentimento de tristeza e desânimo se torna intenso, dura longos períodos retirando o indivíduo da sua rotina, o que antes tinha sentido hoje já não importa mais, sonhos, expectativas, objetivos, são sentimentos tomados pela frustração e infelicidade.

A organização mundial da saúde (OMS) calcula que em vinte anos a depressão ocupará o segundo lugar no *ranking* dos males que mais mata. Possui sintomas discretos e facilmente confundidos com simples emoções cotidianas, que podem incluir apatia, falta de motivação, medos anteriormente inexistentes, dificuldade ou falta de concentração, perda ou aumento de apetite, alto grau de pessimismo, sensação de vazio, raciocínio mais lento, esquecimento, angústia, e, até influenciar fisicamente o indivíduo, causando problemas digestivos, palidez, perda de cabelo e enfraquecimento muscular.

### 4.2 Transtorno bipolar

Distúrbio associado a alterações de humor que vão de depressão a episódio de extrema felicidade. As chamadas “oscilações de humor” a frequência é variada conforme a intensidade do quadro, que pode ser leve, moderado ou grave. Os sintomas do transtorno Bipolar vão de acordo com o grau da doença, se enquadrando em cada fase, abrangendo irritabilidade extrema, interpretações erradas dos acontecimentos, despesa excessivas decorrente de interesse em diversas atividades, intensificação do amor próprio, prepotência, energia excessiva, aumento de vontade sexual, perda da noção da realidade resultando em delírios, episódios depressivos, e em alguns casos abuso de álcool e substâncias.

### **4.3 Síndrome do pânico**

É um dos transtornos de ansiedade na qual ocorrem crises de ansiedade inesperadas de desespero e medo intenso, de algo ruim que possa acontecer, mesmo sem nenhum motivo provável ou algum tipo de perigo eminente. Quem padece da síndrome frequentemente atormenta-se, com medo de perder o controle, medo de morrer, sentimento de indiferença, sensação de estar fora da realidade, e sintomas físicos como dormência e formigamento nas mãos, nos pés e no rosto, alteração dos batimentos cardíacos, sudorese, tremores, calafrios, náuseas, tonturas, desmaios e dificuldades de engolir.

### **4.4 Síndrome de Burnout**

Queimar até o fim: se traduzido literalmente, “burnout” (que vem do inglês “burn out”), tem esse significado. Trata-se de uma síndrome muito popular em ambientes de trabalho ruins, principalmente em locais em que há pressão e acúmulo exagerado de tarefas.

Esse termo psicológico refere-se à exaustão prolongada e a diminuição do interesse em trabalhar a que se submete o indivíduo sobrecarregado. É uma

consequência do acúmulo excessivo de estresse em colaboradores que têm uma profissão com muita responsabilidade ou competitiva.

A síndrome também pode surgir quando se planejam objetivos de trabalho inalcançáveis, fazendo com que o colaborador nunca atinja o mérito e assim se ache incapaz de desempenhar a função que lhe foi designada, causando-lhe frustrações pessoal e profissionalmente.

Seus sintomas são facilmente confundidos com os da depressão. Dentre os sinais emocionais estão: dificuldade de raciocínio e de sentir prazer, preocupações, agressividade, isolamento, baixa estima, entre os sintomas físicos, dor de cabeça, enxaqueca.

## 5 BENEFÍCIOS DE UM CLIMA POSITIVO

O bom clima na organização é certamente o desejo de todos os colaboradores, e objetivos de muitos gestores, já que é notório que um bom clima corporativo está diretamente ligada a uma maior produtividade de resultados.

Um fator importante para a melhora do clima da organização é a valorização do funcionário, hoje não mais visto, como parte do desenvolvimento da empresa. O colaborador que se sente valorizado sente-se motivado a obter o êxito.

Os administradores de Recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno do seu investimento. (GIL, 2001, p.78)

O ambiente de trabalho considerado positivo apresenta menos condutas tóxicas a saúde, como tabagismo, sedentarismo e obesidade. E também evitando o estresse uns dos maiores causadores de doença no trabalho.

O que pode determinar se o clima da organização é positivo ou negativo, é a somatória dos sentimentos vividos pelos colaboradores, e como vai influenciar no desenvolvimento de suas atividades.

“O clima pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.” (CHIAVENATO, 2010).

Manter relacionamento interpessoal saudável entre os colaboradores é um dos fatores mais relevantes para um clima organizacional, e tem como objetivo ser tomado como responsabilidade cultural da empresa, buscando sempre identificar os conflitos antes que o clima seja afetado negativamente.

Os benefícios de um ambiente de trabalho positivo são inúmeros, entre eles uma melhor comunicação entre os colaboradores, líderes e gestores, proporcionando:

- Redução da rotatividade

- Motivação
- Aperfeiçoamento constante, para maior desempenho
- Companheirismo
- Ambiente seguro
- Relacionamento com liderança
- Empatia
- Satisfação

“O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa suas satisfação e motivação pelo trabalho.” (MAXIMIANO, 1997 p.168).

## 6 O PAPEL DO RH NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O Profissional de Recursos Humanos é a ponte entre o funcionário e seus superiores, sendo também responsável pelo clima organizacional dentro da empresa. O RH tem um papel estratégico no empreendimento, sendo capaz de gerar grandes impactos no meio corporativo.

O Profissional de RH é responsável por apontar a importância do elemento humano dentro das organizações e os aspectos da gestão de pessoas que não podem ficar de fora durante a construção da cultura organizacional. Também é o setor que vai pensar na individualidade, habilidade e potencialidade de cada indivíduo dentro da empresa, além de se preocupar com as questões ambientais e sociais, como inclusão e diversidade.

A gestão de pessoas atua em um campo muito amplo. Com isso, ela gera um grande impacto no clima organizacional e em outras questões da empresa.

Segundo pesquisas do site Ser TMS(2018), o setor de RH precisa pensar em regras e políticas que representem a cultura organizacional em todos os seus processos, como:

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Cargos e salários;
- Remunerações e benefícios;
- Segurança e saúde;
- Planos de carreira;
- Relações trabalhistas

E conclui que, é papel dos profissionais da área fazer com que essas regras estejam em sintonia com os valores da instituição, mas também com os da sociedade, tendo o respeito e a transparência como bases.

O RH tem uma influência importante na comunicação do empreendimento e também no trabalho com conflitos. Desentendimentos são naturais no ambiente

profissional, mas o importante é desenvolver estratégias adequadas para lidar com eles.

O setor de gestão de pessoas deve orientar a equipe para que ela possa tratar esse tipo de questão de forma saudável e construtiva. Pode também mediar o diálogo entre as partes e oferecer capacitações e eventos focados no desenvolvimento de bons relacionamentos de trabalho.

Porém, deve haver um manejo adequado dos conflitos. Se o RH apoiar um dos lados, ao invés de dar espaço para um diálogo imparcial, a equipe pode entrar em conflito e se dividir em grupos menores que se enfrentam. A imparcialidade, junto à orientação nos valores da empresa, são fundamentais para o sucesso nesse tipo de situação.

Além disso, os Recursos Humanos devem divulgar a cultura da empresa, desenvolver um trabalho com os líderes e um bom gerenciamento dos conflitos.

Constatou-se que o RH não é o protagonista, mas um importante coadjuvante do processo, pois proporciona apoio no ponto crucial para o encontro das mudanças, as pessoas. Essa área deve explicitar as intenções estratégicas da organização e, então, dar poder e apoio às pessoas que compõe o cenário organizacional. Também compete à área realizar diagnósticos organizacionais e implantar estruturas organizacionais adequadas.

## 7 FEEDBACK

Feedback é uma ferramenta conceitual muito utilizada nos dias de hoje em pequenas e grandes empresas, para elogiar e/ou repreender um colaborador ou um líder, serve também para corrigir, ambos, de uma maneira prática, sem ofender ou chamar a atenção e apontar pontos positivos para serem reforçados, motivando ainda mais o receptor. Assim a empresa pode sempre caminhar bem, pois seus funcionários estarão sempre cientes de onde devem melhorar e onde devem manter nas suas tarefas do dia-a-dia.

Feedback positivo e negativo, começam com reconhecimento, na sequência trazendo os pontos de oportunidade e para finalizar fechamentos de acordo, de forma positiva e motivadora.

Fortes (2018), cita em um dos seus e-books que, o feedback se popularizou no meio empresarial e com isso, trouxe novas possibilidades de interação, deixando as pessoas com voz mais ativa.

Comunicação e *feedbacks* constantes, tanto positivos como negativos, quando passados de forma profissional e ética, por sua vez, causam impactos decisivos, pois os colaboradores informados sobre o seu desempenho buscam em si melhorias e procuram fazer os esforços necessários para sanar crises ou manter sua equipe motivada. (UNICHRISTUS, 2017)

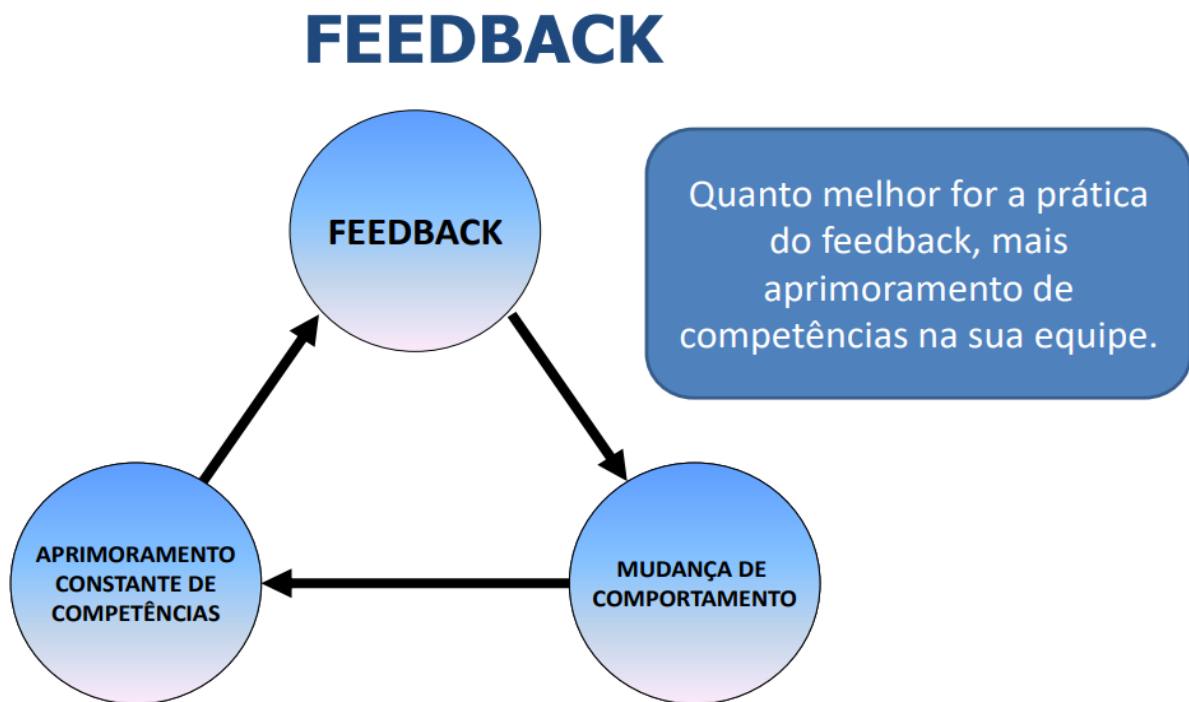
### 7.1 Feedback estruturado

O conhecimento de cada colaborador da equipe é essencial na formação de um feedback estruturado. Através do acompanhamento de suas atividades, o modo como executam suas tarefas, o comportamento de cada um, individual e também como parte de uma equipe.

Cinco dicas importantes para se obter um bom feedback estruturado, dadas por Alexandre Fortes, em um de seus e-books:

- Mapeie todas as atividades que o colaborador deve executar;
- Apresente ao colaborador as atividades;
- Estabeleça prazo;
- Agende o feedback e convide o colaborador para participar do mesmo;
- Ensine;

**Figura 2-**Ciclo de um Feedback



**Fonte:** Alexandre Fortes (2005)

## CONCLUSÃO

Os Recursos Humanos, não é voltado somente para área de Departamentos de Recrutamento e Seleção. O RH tem a função essencial de garantir que os funcionários da organização estejam confortáveis e mais harmoniosos possíveis no trabalho em equipe, garantindo o melhor convívio com a produção e as demais áreas. Por isso, é de suma importância identificar como cada colaborador se sente parte integrante da organização.

Com isso conclui-se que, o RH é responsável pelo intermédio entre a diretoria/gestão e os funcionários. Assim como já citado anteriormente, trabalhar e garantir que todos dentro da organização estejam satisfeitos com o Clima Organizacional, é muito relativo, pois vai variar das percepções individuais dos mesmos.

Mas podemos aplicar métodos imparciais para que ao menos, grande parte dos funcionários sinta a influência positivamente em seu ambiente de trabalho. Atividades para interação; exposição de opiniões, Coffe's; Estímulos motivacionais, benefícios; espaço para diálogo, por exemplo, é importantíssimo para que o colaborador sinta-se confortável para dialogar com seus gestores sem o receio de críticas. Enfim, esses são alguns exemplos que proporcionam que o Clima no ambiente de trabalho seja mais positivo e consequentemente mais produtivo, aumentando a qualidade de vida do colaborador.

## REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação.** Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ARAÚJO, Paulo. **Como organizar uma pesquisa de clima organizacional?** Disponível em: <<http://www.ejectufrn.com.br/blog/post/como-organizar-uma-pesquisa-de-clima-organizaciona/>> Acesso em: 09 maio 2019.

BEECORP. **Como manter a saúde mental em meio ao estresse de trabalho.** 2017. Disponível em: <<http://beecorp.com.br/blog/manter-saude-mental-em-meio-ao-estresse-de-trabalho/>>. Acesso em: Jan 2019

CAGLIARI, Cosme A. Z.; RODRIGUES, Jorge L. K. **Clima e cultura organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições.** Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/RE\\_0261\\_0924\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0261_0924_01.pdf)> Acesso em: 09 maio 2019.

CLIMA ORGANIZACIONAL. **Citação e referências.** Disponível em: <<http://citacoesreferencias.blogspot.com/2015/01/clima-organizacional-citacoes.html>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

CRUZ, Juliana Machado. **Clima organizacional.** Disponível em <[https://www.infoescola.com/administracao\\_/clima-organizacional/](https://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/)>. 2013. Acesso em: 09 maio 2019.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento humano no trabalho.** Editora Cengage. Volume 1

FORBES, **Saiba como priorizar a saúde mental nos negócios:** <<https://forbes.uol.com.br/negocios/2018/11/saiba-como-priorizar-a-saude-mental-nos-negocios/>>. 2018. Acesso em jan 2019

FORTES, ALEXANDRE. **Descubra os passos para o feedback estruturado:** e-book. 2005

FUNDAÇÃO HERMÍNO OMETTO. **Revista Científica FHO.** Disponível em: <<http://uniararas.br/revistacientifica/>> acesso em: 19 março 2019.

MINHA VIDA. Disponível em: <<https://minhavidacom.br/>> acesso em: 01 maio 2019.

PÔNCIO, Rafael. **O clima organizacional e os seus principais aspectos.**

Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos>>. Acesso em: 09 maio 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Conceito de clima organizacional.** Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceito-de-clima-organizacional/24244>>. Acesso em: 09 maio 2019.

SENA, Nara Moura. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as**

**organizações:**<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes/75033/>>. 2014

SER, **Entenda qual é o papel do RH na cultura organizacional de uma**

**empresa:**<<https://www.sertms.com/blog/entenda-qual-e-o-papel-rh-na-cultura-organizacional-de-uma-empresa/>>. 2018

SIQUEIRA, João; MONTEIRO, João, **A importância das pessoas na**

**organização:**<<https://www.slideshare.net/joao123456789123/a-importancia-das-pessoas-na-organizaoodp-reparado>>. 2012

TRABALHOS FEITOS. **Pesquisa e clima e cultura organizacional.** Disponível em:

<<https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Pesquisa-e-Clima-e-Cultura-Organizacional/316383.html>>. 2012. Acesso em 31 Maio 2019

UNICHRISTUS. **O papel da Gestão de RH para o desempenho e a melhoria do**

**ambiente organizacional:**<<https://unichristus.edu.br/ead/o-papel-da-gestao-de-rh-para-o-desempenho-e-melhoria-do-ambiente-organizacional/>>. 2017. Acesso em Fevereiro 2019