

A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS ADEQUADAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Thereza Raquel

Resumo

Dentro do contexto organizacional contemporâneo, é notório o entendimento de que a valorização das pessoas, bem como o desenvolvimento de sua motivação e do nível de satisfação, qualidade de vida no trabalho e a percepção dos colaboradores acerca do ambiente organizacional que os mesmos integram são critérios fundamentais para que sejam possibilitadas maiores condições de sucesso, levando em consideração o acirramento de mercados e constante aumento da competitividade em diferentes nichos de mercado. Partindo dessa premissa, o presente estudo contempla a indissociável relação entre a gestão de pessoas e o clima organizacional para as organizações modernas. Busca-se ilustrar, através da evidenciação de tal relação, o modo através do qual as práticas adequadas da gestão de pessoas impactam na criação de um clima organizacional favorável e no alcance de resultados positivos que determinam o sucesso das organizações modernas.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Práticas modernas da Administração.

INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional nada mais é do que uma representação das condutas dos sujeitos e de reflexões acerca dos impactos causados por tais atitudes dentro de uma organização, através de uma análise. Através da análise do comportamento organizacional a empresa passa a contar com informações claras e precisas que fortalecem o desenvolvimento contínuo da mesma dentro do contexto organizacional.

Sob essa ótica, a Gestão de Pessoas surge como um dos preceitos fundamentais que determinam o sucesso ou o insucesso das organizações na contemporaneidade. Os colaboradores que integram o quadro de funcionários da empresa não são tidos mais como meros coadjuvantes nos processos internos e externos das organizações, mas sim como figuras centrais que

devem ser valorizadas, treinadas, trabalhadas e potencializadas para o alcance de resultados positivos para as empresas do século XXI.

Partindo dessa prerrogativa, o presente artigo científico busca associar a gestão de pessoas ao clima organizacional como um todo, buscando verificar como as práticas adequadas da gestão de pessoas são fundamentais para que as organizações alcancem os objetivos por elas propostos, alcançando patamares de sucesso de acordo com o planejamento estipulado pelas mesmas.

Para que tal objetivo seja plenamente passível de alcance, será realizada uma pesquisa bibliográfica, contemplando estudos e obras literárias de autores que transformaram a gestão de pessoas e o clima organizacional em seus respectivos objetos de estudo, propiciando uma análise clara e objetiva da indispensabilidade da aplicação de tais práticas e dos benefícios advindos da estruturação de tais práticas de maneira adequada para o sucesso de uma determinada organização, independentemente de seu porte ou de seu mercado de atuação.

Objetivando o entendimento acerca do tema em questão, o presente estudo fora estruturado em três capítulos sendo que o capítulo um busca apresentar os fundamentos da Gestão de Pessoas e o Capital Humano sob a ótica do contexto organizacional contemporâneo. O capítulo dois apresenta o clima organizacional e o comportamento organizacional em caráter conceitual. O Capítulo três busca apresentar a importância das práticas de Gestão de Pessoas para o desenvolvimento de um clima organizacional favorável, sob a perspectiva da utilização de tais práticas por parte dos gestores almejando o aumento nos níveis de satisfação, motivação e qualidade de vida no trabalho, identificando os fatores que impactam positivamente para as possibilidades de sucesso das organizações.

1. GESTÃO DE PESSOAS E O CAPITAL HUMANO

Ainda que as pessoas não possam ser compreendidas como um 'ativo' propriamente dito nas organizações, elas são consideradas um dos ativos mais

importantes para as organizações modernas. Segundo Terra (2000) o sucesso ou o insucesso de uma organização está intimamente relacionado à maneira através da qual essa organização percebe a existência de capital humano. A concepção das pessoas no ambiente organizacional como simplesmente um instrumento para o alcance dos objetivos das companhias caiu em desuso, de modo que as empresas do mundo moderno e globalizado passaram a compreender que os resultados obtidos pela empresa estão ligados ao capital humano da organização.

Denomina-se essa nova abordagem como “Gestão de Pessoas”.

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 1999, p. 32).

Diante das concepções atuais de um mercado mais dinâmico, o conhecimento é considerado o principal ativo das empresas, sendo considerado o critério primordial para assegurar a sobrevivência e competitividade das empresas (Nonaka; Takeuchi, 1997). De tal modo, as empresas não pensam mais em suas estratégias sem considerar os aspectos referentes ao capital humano, constituindo a gestão de pessoas como um diferencial competitivo das organizações modernas.

Terra (2000), analisa essa relação entre o conhecimento e a gestão de pessoas, constatando que:

a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas” (TERRA, 2000, p. 70).

Justamente por isso as empresas passam com maior intensidade a investir em capital humano, com o objetivo de estabelecer uma gestão de pessoas com base nos níveis de produtividade almejados pelas empresas.

O acirramento de um mercado mais competitivo, somado ao desenvolvimento tecnológico acelerado e à própria globalização tornam a Gestão de Pessoas e a Gestão Organizacional como elementos fundamentais para que a empresa seja bem sucedida na condução de negócios.

A área de Recursos Humanos está deixando de ser prestadora de serviços especializados de recursos humanos, gradativamente vai abandonando as operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha. (CHIAVENATO, 1999, p. 18).

De tal modo, a Gestão de Pessoas deve ser pensada de maneira estratégica no ambiente organizacional, não havendo a centralização em um único departamento, de modo a gerir pessoas e competências de maneira mais abrangente.

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala. (LACOMBE, 2005, p. 14).

Por conseguinte, a Gestão de Pessoas procura por tratar os funcionários da maneira idealizada pelos mesmos, ou seja, o mesmo tratamento excepcional concedido aos consumidores e fornecedores deve ser dado em um modelo ideal de Gestão de Pessoas. É justamente desse aspecto que trata essa modalidade de gestão, que está relacionada com o treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos funcionários de uma organização.

Conforme já apontado no presente estudo, o capital humano é uma das principais preocupações das organizações no contexto moderno de suas atuações, uma vez que as mesmas compreendem que seu sucesso e desenvolvimento está diretamente relacionados à maneira como a organização lida com o seu pessoal.

Carvalho e Souza (1999, p. 2) entendem o capital humano como “a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”.

Por conseguinte, não se torna possível perceber o capital humano justamente como as pessoas integrantes da instituição, uma vez que o capital humano é o conjunto de capacidades, conhecimentos, habilidades, competências e até mesmo de personalidades que podem produzir valor econômico em uma empresa, sendo estes adquiridos pela pessoa integrante do quadro de colaboradores da mesma através de educação, perícia e experiência.

No mesmo sentido, o capital humano pode ser o valor acumulado de investimentos realizados em treinamentos, competências e habilidades dos funcionários, por exemplo, sendo também descrito como o valor agregado ao capital humano que proporciona maior produtividade e força por parte da integração profissional de uma determinada companhia.

O CRIE (2006) também conceitua o capital humano nesse sentido, afirmando que esse capital humano, embora utilizado em prol do desenvolvimento econômico de uma organização, não faz parte do patrimônio da empresa propriamente dito:

o capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas. As pessoas não são “patrimoniáveis”. Na verdade, elas não pertencem ao “patrimônio” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano destas pessoas (CRIE, 2006, p. 1).

De tal modo, o capital humano, ainda que compreendido como um dos principais ativos da empresa, na verdade é um ativo intangível, ou seja, que embora seja utilizado pela organização para criar valor, o mesmo é pertencente ao próprio indivíduo, não fazendo parte do patrimônio físico da companhia. Em caso de litígio com a organização, o capital humano continua em posse do ex-funcionário, de modo que a companhia não pode de nenhuma forma exigir qualquer tipo de compensação posterior diante do desenvolvimento deste capital humano.

Todavia, diante das concepções anteriormente apresentadas, a empresa não deve deixar de investir em capital humano em face do fato de este não constituir o patrimônio da mesma. Enquanto em outras épocas bastava que a

organização contasse com equipamentos de ponta para se diferenciar diante da atuação de seus concorrentes no mercado, na atualidade a mesma constitui um diferencial competitivo no conhecimento de seus colaboradores, ou seja, em seu capital humano. Assim, o conhecimento vem se tornando um dos recursos organizacionais mais importantes para as empresas.

Assim, ao investir em capital humano, a empresa não deve temer por uma eventual “perda” desse investimento, uma vez que, nas lições de Herckert (2002) “o elemento humano sem o patrimônio não constitui uma célula social. Assim, também, o patrimônio sem o elemento humano não constitui uma empresa. A empresa é o conjunto do homem e do patrimônio” (HERCKERT, 2002, p. 3). Ora, a empresa necessita do conhecimento de seus indivíduos do mesmo modo que o indivíduo necessita de uma empresa na qual possa colocar em prática tais conhecimentos de maneira profissional.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (1999) o clima organizacional diz respeito ao modo como as pessoas interagem umas com as outras dentro do ambiente organizacional, bem como o modo como são realizadas as interações com clientes, fornecedores e o respectivo grau de satisfação em todo o contexto organizacional. Segundo o autor, o clima organizacional pode ser positivo ou negativo, impactando de tal modo nas atividades executadas pelas pessoas e pela organização como um todo.

Maximiano (2010), no mesmo sentido, defende que a percepção das pessoas envolvidas nas atividades organizacionais sob a organização é uma das prerrogativas fundamentais para que seja possível compreender no que consiste o clima organizacional. O comportamento de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos acaba exteriorizando sentimentos, indagações, opiniões e percepções dos colaboradores no âmbito organizacional. Em essência, o referido autor aponta que o Clima Organizacional pode ser contemplado como uma medida de como as pessoas se sentem em relação a organização e seus gestores, sendo amplamente relacionada ao conceito de qualidade de vida no trabalho.

De acordo com os ensinamentos de Silva (2003) conceituar o clima organizacional de modo geral é uma tarefa bastante árdua ao pesquisador. Entretanto, ao analisar diversas apresentações conceituais advindas de obras diferentes, a autora identificou alguns elementos indispensáveis para que o clima organizacional pudesse ser de fato compreendido em plenitude. Dentre eles, a percepção é tida como uma das referências para que seja levantado e diagnosticado o clima organizacional a partir de perspectivas individuais, decorrentes da sensibilidade e das particularidades dos colaboradores que integram o quadro funcionários de uma determinada organização.

Para Silva (2003) outro quesito indispensável para a compreensão do conceito de clima organizacional é a influência do mesmo nos níveis de motivação, satisfação e no comportamento das pessoas que integram a organização.

Há relação direta entre o clima organizacional e o desempenho organizacional, de modo que diante de um diagnóstico preciso pode ser desenvolvido um clima que satisfaça as necessidades e anseios daqueles que integram as organizações, potencializando as possibilidades e otimizando os comportamentos motivados para que os objetivos organizacionais sejam alcançados e, por conseguinte, otimizando os resultados alcançados pela organização como um todo. Quanto a este elemento supramencionado, que trata da indispensabilidade da consideração do clima organizacional como um elemento fundamental para que o desempenho organizacional seja potencializado e otimizado, tem-se que:

a valorização das pessoas como ativos é um grande desafio atual para o mundo dos negócios, pois elas ainda são medidas como custos e recursos. Porém as pessoas não se encaixam na definição estritamente financeira de um “ativo”, pois não podem ser negociadas à vontade e a contribuição de cada uma não pode ser avaliada segundo os princípios financeiros tradicionais. É sabido que o clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários. No entanto, é um item difícil de ser mensurado, visto que na sua composição agrega também elementos intangíveis, sendo o resultado da interação dos colaboradores com a equipe e os insumos que a empresa dispõe para produzir (QUEIROZ; SIQUEIRA; FIGUEIREDO; NOVAES: 2005, p. 1873).

O clima organizacional pode ser contemplado como um dos fundamentos primordiais para as organizações modernas, sendo compreendido

como o ambiente no qual convivem os membros da organização, amplamente contemplado pela ótica das crenças e valores dos indivíduos e com influência direta no nível de satisfação e motivação de tais membros. O clima organizacional basicamente define aquilo que é bom ou ruim para a organização e para as pessoas nela atuantes, sendo definido como algo favorável quando possibilita a satisfação de necessidades pessoais e desfavorável quando há frustração de tais necessidades.

De tal modo, o clima organizacional está amplamente relacionado ao comportamento organizacional. Segundo Limongi-França (2006) o comportamento organizacional pode ser conceituado como o estudo e a reunião e aplicação de conhecimento acerca do comportamento propriamente dito das pessoas dentro das organizações, buscando aumentar a eficiência e a eficácia de uma determinada organização, e, por conseguinte, otimizar de maneira significativa e congruente seus resultados. Para o autor, entretanto, aprofundar conhecimentos acerca do comportamento organizacional vão muito além de delimitar o campo de estudo, sendo possível ampla definição acerca do tema em questão.

No mesmo sentido entende-se que os elementos de comportamento organizacional se alteram profundamente no mesmo sentido que se altera o contexto organizacional e o modo através do qual operam as empresas e seus recorrentes objetivos (BOWDITCH; ANTHONY: 2004). A visão sistêmica, por exemplo, é um nicho importante no estudo do comportamento organizacional.

A visão sistêmica teve suas origens na teoria de Sistemas, aplicada inicialmente as ciências biológicas e posteriormente aplicadas a outras áreas do conhecimento. Nas ciências sociais aplicadas, mais especificamente na administração, as organizações passaram a ser interpretadas como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que possuem objetivos comuns e ambientes de interações. A soma das interações é muito maior que a simples soma das ações de cada componente individualmente. A teoria de sistemas busca, justamente, compreender fatos organizacionais por meio de sua interação e sua complexidade. Quando um dos componentes do sistema é afetado, o próprio sistema precisa se adequar as novas realidades, modificando-se (ALVES, 2012, p. 2).

Partindo de tal premissa, a visão sistêmica é um campo amplamente explorado sobre a ótica do comportamento organizacional. Essa concepção é amplamente pautada dentro do contexto organizacional contemporâneo, dado

que as organizações necessitam de constantes inovações e mudanças em sua estrutura organizacional.

Seleme (2012) estuda o comportamento organizacional dentro desse novo contexto organizacional da contemporaneidade, constatando suas transformações como aspectos norteadores para que o comportamento organizacional possa atingir aos seus fins dentro das novas premissas e fundamentos aplicados às organizações e considerando que o indivíduo a coletividade e a própria organização são contemplados como a parte de um todo, sendo o conhecimento de fundamental importância para que sejam aprofundados e aplicados os preceitos do campo do conhecimento conhecido como comportamento organizacional. O Conhecimento, nesse sentido, desempenha um importante papel para o conhecimento organizacional, sendo assegurado tanto para a permanência do indivíduo em seu mercado de atuação quanto para a organização em caráter geral.

De tal modo, para que o comportamento organizacional decorra dentro dos aspectos teóricos aplicáveis à organização, o comportamento individual do sujeito é matéria de importante análise em sua mais sublime concepção/percepção. A saber:

o comportamento organizacional se inicia com a análise do nível individual. Para tanto, utiliza a psicologia como disciplina que possibilita o exame dos fundamentos do comportamento individual, concentrando-se nos conceitos de valores, atitudes, percepção e aprendizagem. Os valores influenciam de forma decisiva nas atitudes, por isso, a compreensão do sistema de valores ajuda no entendimento das atitudes dos indivíduos. As atitudes, por sua vez, influenciam o comportamento. A percepção é a maneira como se organiza e se interpreta o que se vê, sendo um elemento essencial na relação indivíduo/trabalho. Por fim a aprendizagem, que modificando diretamente a capacidade dos indivíduos, afeta em seu comportamento individual, contribuindo definitivamente para o progresso das organizações (MIRANDA, 2004, p. 12).

Assim, há clara relação entre o clima organizacional e o comportamento organizacional dentro das empresas e organizações como um todo na contemporaneidade. Do mesmo modo que o comportamento organizacional tem suporte para o diagnóstico do clima organizacional, entende-se que o clima organizacional influencia diretamente no comportamento organizacional dos membros que compõe uma determinada organização.

3. A RELAÇÃO ENTRE A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS ADEQUADAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Com o devido entendimento acerca dos conceitos que norteiam a gestão de pessoas e o clima organizacional, torna-se possível investigar de que forma as práticas adequadas da gestão de pessoas influenciam no clima organizacional das empresas, assegurando seu sucesso e sobrevivência diante do acirramento de mercados e aumento de competitividade dentre as organizações na contemporaneidade.

Com a maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um clima organizacional propício à criação de valor, promovendo educação continuada e programas de incentivo, que se faz necessário para retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento, se a organização não estiver preparada para a gestão dos ativos intangíveis (QUEIROZ; SIQUEIRA; FIGUEIREDO; NOVAES: 2005, p. 1874).

A Gestão de Pessoas, de tal forma, tem dentre o seu rol de atribuições a responsabilização pelo desenvolvimento do clima organizacional. Os gestores da organização, enquanto peças fundamentais para a coordenação das pessoas nesse ambiente são peças-chave para que possa ser contextualizada a importância das práticas de gestão de pessoas com ênfase na criação de um clima organizacional favorável.

O gestor é a figura pertencente a uma determinada organização, o qual atua na execução de tarefas confiadas à gestão da mesma. A conceituação mais clara acerca dessa figura se dá através da lição de Fayol (1994) que compreende o gestor como a pessoa a qual compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização, atuando através do planejamento estratégico, da organização, da liderança e do controle, a fim de assegurar que a condução de atividades da empresa estejam sendo trabalhadas dentro dos objetivos estabelecidos pela mesma.

Essa concepção torna o gestor uma das figuras mais importantes dentro da organização, visto que o mesmo desenvolve os planos estratégicos e operacionais que compreende como os mais adequados para que sejam

atingidos os objetivos propostos, estabelecendo as regras, políticas e procedimentos através da coordenação de execução dos planos diante de um determinado tipo de comando, liderança ou controle.

Um problema muito encontrado na atualidade, entretanto, é o apego dos gestores a métodos de gerência ultrapassados. As empresas da atualidade, diante da maior relevância de capital humano na concepção moderna das organizações, necessitam que seus gestores sejam líderes propriamente ditos e não somente 'gerentes'. Exercendo liderança, os gestores podem atenuar os impactos das mudanças, identificando e conduzindo as mudanças necessárias enquanto motiva os indivíduos que atuam profissionalmente na organização (BERGAMINI, 2002).

Chiavenato (2004) ainda conceitua os diferentes tipos de líderes em sua obra, de modo que se faz cabível a realização de uma síntese objetiva de algumas das modalidades mais comuns de "líder", identificando a conduta ideal do gestor.

O líder autoritário, na visão do autor, é o líder que determina o que será executado pela equipe, exigindo uma relação de obrigatoriedade e disciplina dos funcionários. Para o autor, essa é uma conduta reprovável para a atuação no âmbito organizacional, uma vez que comanda o grupo através de ordens, não aceitando ideias de outros membros da equipe, subestimando-as e diminuindo-as.

O líder indeciso, como o próprio nome determina, é aquele que não é capaz de assumir a responsabilidade, tornando a equipe desorganizada, insegura e com alta probabilidade de aparecimento de conflitos.

O líder liberal é aquele que pouco interfere nos processos que exigem seu discernimento, dando maior liberdade aos outros com o objetivo de que estes realizem o trabalho do gestor enquanto o mesmo se recusa a tomar decisões difíceis e importantes, provocando uma equipe a tornar-se incoerente e confusa.

O líder situacional é aquele que só exerce a sua liderança de acordo com a situação, estabelecendo a postura de líder somente quando uma

situação que assim exige o apresenta. Embora costume ser eficiente, esse tipo de líder só exerce efeitos temporários, provocando uma sensação de segurança temporária nos funcionários.

O líder emergente é aquele que assume o comando de uma equipe diante do aparecimento de uma situação específica. A equipe se mostra mais receptiva quanto a esse tipo de líder, sabendo que pode contar com o mesmo nas situações emergenciais.

O líder democrático provavelmente é o tipo de líder ideal apresentado pelo autor, o qual se preocupa com a participação do grupo, estimulando e orientando o mesmo. O líder ouve e atende as opiniões do grupo, sendo impessoal e objetivo na sua comunicação com os demais profissionais. Esse tipo de líder possui uma relação de interação, participação e colaboração para com os seus subordinados;

De tal modo, dentre os líderes mencionados, o modelo ideal para lidar com o potencial individual e com o capital humano, se revela o líder democrático, sendo esse capaz de motivar e influenciar positivamente a equipe condicionada ao mesmo, alinhando a equipe aos objetivos da sua organização, associando as práticas da gestão de pessoas ao clima organizacional e, de tal forma, potencializando o nível de satisfação e a motivação dos membros que integram a organização.

No mesmo sentido, levando em consideração a figura do gestor como uma figura central para a adequação das práticas de gestão de pessoas e da criação de um clima organizacional favorável para os envolvidos com a organização, um ponto fundamental a ser abordado encontra-se na utilização da psicologia organizacional sob a ótica da gestão de pessoas. Sobretudo, quando tratamos dos colaboradores das organizações no mundo moderno, estamos tratando de material humano, de modo que segundo Fiorelli (2004, p. 140) “a pessoa traz à organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores”, ou seja, tratamos de um ser humano que traz a sua absorção de tudo o que vira e experimentará em sua passagem pela terra na disposição organizacional, na qual o mesmo

desempenhará seu papel com base na pessoa que se tornou diante dessas experiências e emoções.

Não há espaço no mundo moderno para gestores que não compreendem e não levam em consideração os aspectos psicológicos dos indivíduos-colaboradores, uma vez que os profissionais, no contexto da sociedade contemporânea, alteraram velhos conceitos de “dependência do emprego”, de modo que quando insatisfeitos os profissionais estão muito mais dispostos a procurarem por um novo emprego diante dos aspectos negativos aos quais o mesmo esteve sujeito na empresa (BOWDITSCH; ANTHONY: 2004).

Destaca-se que nas organizações do mundo moderno existe a influência de uma competitividade inerente às relações profissionais, de modo que as experiências dos indivíduos podem ser utilizadas em prol dos objetivos da organização, suprindo plenamente as suas necessidades diante da construção de um sistema de mercado cada vez mais exigente tanto para as empresas quanto para o próprio profissional.

Chiavenato (2004) frisa que em uma organização eficiente, as aptidões e opiniões próprias dos indivíduos devem ser consideradas sob o amparo da psicologia organizacional, de modo que tais aptidões e opiniões constituam uma somatória na eficácia das decisões de uma equipe durante a execução de suas atividades profissionais, assegurando qualidade ao trabalho e enquanto prática da gestão de pessoas em todas as suas fases. Sem o acompanhamento da psicologia organizacional, aumentam-se as tendências para a origem de conflitos decorrentes das divergentes opiniões e aptidões de tais profissionais, que se tornam inaptos para a realização de um trabalho eficiente em equipe no âmbito organizacional.

Fiorelli (2004) ainda evidencia que a psicologia organizacional não assegura que os indivíduos não sofram com cargas psicológicas elevadas e outros problemas como distúrbio de sono, estresse acentuado, transtornos bipolares, transtornos de ansiedade e outros. A visão do autor se dá no sentido de que a importância da psicologia organizacional no contexto moderno

consiste em evitar que tais problemas apareçam, tornando os indivíduos mais preparados para o aparecimento de tais problemas.

De tal forma, podemos contemplar que há um universo de aplicação das práticas da gestão de pessoas para a criação de um clima organizacional favorável. Conforme podemos observar, a utilização de tais práticas não assegura que de fato irá ser desenvolvido um bom clima organizacional, mas contempla possibilidades mais favoráveis para a construção do mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, percebeu-se que dentro do contexto organizacional contemporâneo, as diversas práticas relacionadas aos membros que compõe uma organização são amplamente relacionadas. A Gestão de Pessoas, sobretudo na aplicação de conceitos e práticas por parte dos gestores da organização pode contribuir para que seja desenvolvido um clima organizacional favorável, aumentando as possibilidades de sucesso das organizações.

De fato, a própria tese que contempla a Gestão de Pessoas diz respeito à valorização dos indivíduos não como meros colaboradores, mas sim como indivíduos propriamente ditos e partes ativas das organizações contemporâneas. Esse processo de valorização dos colaboradores individualmente e coletivamente assegura maior nível de satisfação e qualidade de vida no trabalho, com mais motivação por parte desses colaboradores e, de tal forma, alcançando resultados mais positivos no desenvolvimento das atividades profissionais realizadas nas organizações.

Assim, constatou-se que há uma relação indissociável entre a Gestão de Pessoas e o Clima Organizacional, de modo que ambos devem ser estruturados no âmbito organizacional de maneira conjunta, para que as organizações obtenham possibilidades mais congruentes de alcance de sucesso, levando em consideração preceitos como a competitividade e o acirramento de mercados.

Do mesmo modo que evidenciou-se no presente estudo que práticas adequadas de gestão de pessoas, bem como o desenvolvimento de um clima

organizacional impacta na reunião de condições de sucesso para as organizações modernas, a utilização inadequada de tais práticas e a criação de um clima organizacional desfavorável impacta negativamente nas organizações.

Muitas empresas como exemplo o Google se preocupa em oferecer as mesmas vantagens e benefícios a todos os seus funcionários independentemente do cargo. Qualquer colaborador recebe participação nos lucros e ações da empresa. E como resposta eles tiveram que em quatro anos no Brasil, somente 3% da equipe colaborativa foi renovada, sendo que 2,5 % pediram demissão para fazer mestrado ou doutorado. No Google os funcionários trabalham flexivelmente tendo muita satisfação interna sendo que em troca são cobrados por resultados favoráveis. Com isso foi considerado o melhor ambiente para se trabalhar no Brasil segundo pesquisa anual Great Place to Work – GPTW , publicada por Época Negócios.

Destaca-se, ademais, que o presente estudo não buscou esgotar as possibilidades de aplicação das práticas de Gestão de Pessoas com ênfase no desenvolvimento do clima organizacional, fomentando a plena compreensão através de uma análise clara e objetiva acerca dos parâmetros da gestão de pessoas e do clima organizacional que norteiam o sucesso ou insucesso das organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, H.P. **A Importância Da Visão Sistêmica No Gerenciamento De Equipes Em Projeto**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.

BERGAMINI, C. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002

BOWDITCH, J.L; ANTHONY, F.B. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2004.

CARVALHO, A.C.N, SOUZA, L.P. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação.** Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRIE - Centro De Referência Em Inteligência Empresarial. **Gestão do Conhecimento – conceitos.** Disponível em < www.crie.ufrj.br/centro-de-estudos/gestao-do-conhecimento/0 > Acesso: Mar/2017.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1994.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

HERCKERT, W. **Capital humano.** Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/caphum/caphum.shtml#INTRO#INTRO>> Acesso: Mar/2017

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, A.A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 7 ed. São Paulo. Prentice Hall, 2004

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

QUEIROZ, M.A.C; SIQUEIRA, B.S; FIGUEIREDO, D.M; NOVAES, J.F. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas**

brasileiras para a valorização dos colaboradores. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005

SELEME, A. **Comportamento Organizacional.** 2012. Disponível em: <iseibfacige.com.br/biblioteca/wp-content/uploads/2013/05/Comportamento-organizacional.pdf> Acesso: Mar/2017.

SILVA, N.T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de ensino superior.** Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.