

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA RETER COLABORADORES

THE CONCERNMENT OF PEOPLE MANAGEMENT IN MAINTAINING EMPLOYEES AT THE CORPORATE ENVIRONMENT

¹CARDOSO, Ana Rafaela; ²SILVA, Jacqueline C. de O.

^{1e2}Departamento de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-UniFio/FEMM

RESUMO

A gestão de pessoas é um fator crucial para a retenção de colaboradores nas empresas, pois impacta diretamente no clima organizacional. Um clima positivo e saudável no ambiente de trabalho é capaz de aumentar a motivação, a satisfação e o engajamento dos funcionários, resultando em uma maior produtividade e em uma menor rotatividade de pessoal. Para alcançar um clima organizacional favorável, é necessário que a gestão de pessoas esteja alinhada com as necessidades e expectativas dos colaboradores. Isso inclui políticas de comunicação transparente, incentivos e benefícios, programas de capacitação e desenvolvimento, reconhecimento e valorização dos funcionários, entre outros aspectos. Neste contexto, este artigo tem como objetivo discutir a importância da gestão de pessoas no clima organizacional para reter colaboradores. Serão abordados conceitos-chave relacionados à gestão de pessoas, como a importância do capital humano na instituição, a fim de ter um clima organizacional satisfatório. Além de mostrar os benefícios de uma boa liderança que resultará na satisfação e engajamento para retenção de talentos. Portanto, investir em uma gestão de pessoas eficiente, que valorize e desenvolva seus colaboradores, é fundamental para reter talentos e garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Além disso, uma gestão de pessoas estratégica e alinhada com os objetivos da empresa pode contribuir para o crescimento e o fortalecimento da organização no mercado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; Retenção de Colaboradores.

ABSTRACT

People management is a crucial factor for employee retention in companies, as it directly impacts the organizational climate. A positive and healthy climate in the work environment is capable of increasing employee motivation, satisfaction and engagement, resulting in greater productivity and lower staff turnover. In order to achieve a favorable organizational climate, it is necessary that people management is identified with the needs and expectations of employees. This includes transparent communication policies, incentives and benefits, training and development programs, employee recognition and appreciation, among other aspects. In this context, this article aims to discuss the importance of people management in the organizational climate to retain employees. Key concepts related to people management will be addressed, such as the importance of human capital in the institution, in order to have a satisfactory organizational climate. In addition to showing the benefits of good leadership that will result in satisfaction and engagement for talent retention. Therefore, investing in efficient people management, which values and develops its employees, is essential to retain talent and ensure the success and sustainability of organizations. In addition, strategic and clear people management with the company's objectives can contribute to the growth and strengthening of the organization in the market.

Keywords: People Management; Organizational Climate; Employee Retention.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização e sua importância se reflete na capacidade da empresa em reter talentos. Um clima organizacional saudável e positivo é um fator-chave para o engajamento e comprometimento dos colaboradores com a empresa, e a gestão de pessoas tem um papel crucial na construção desse ambiente propício ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Envolve práticas que visam valorizar, motivar e engajar os funcionários. Quando bem executada, contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo, harmonioso e satisfatório para todos os envolvidos.

A retenção de colaboradores é um desafio que a maioria das empresas enfrenta, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. É essencial que as empresas invistam em programas de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento dos colaboradores e aumentem a sua satisfação no trabalho, contribuindo para a retenção de talentos.

Sabe-se que a retenção de talentos compreende em um desafio constante para as organizações, e muitas vezes a perda de funcionários talentosos pode ter impactos negativos nos resultados da empresa. Diante disso, surge a seguinte pergunta: Existem estratégias de gestão eficazes para reter talentos?

Para responder ao problema de pesquisa, este estudo considera duas hipóteses: A importância da liderança para criar um ambiente de trabalho saudável e estimulante, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir com seu melhor desempenho e ainda, a construção de um ambiente com clima organizacional positivo, políticas de benefícios e qualidade de vida no trabalho, pois demonstrar o cuidado da empresa com o bem-estar dos colaboradores aumenta a satisfação e o comprometimento com a organização.

A partir de uma revisão bibliográfica de estudos já publicados, este artigo busca analisar como essas estratégias podem se tornar decisões eficazes na retenção de funcionários e contribuir para o sucesso das organizações. Após a coleta desses artigos, foi realizada a análise de forma qualitativa, a fim de extrair informações relevantes sobre as principais tendências e avanços na área de clima organizacional e gestão de pessoas. Foi utilizado o método de análise de conteúdo, que consiste na análise sistemática e objetiva do conteúdo de um material escrito, para identificar os principais conceitos, categorias e temas presentes nos artigos.

O estudo sobre estratégias de gestão para retenção de talentos é de grande importância tanto para a academia quanto para a sociedade em geral. No âmbito acadêmico, essa pesquisa pode contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas, fornecendo informações relevantes sobre práticas efetivas de retenção de talentos. Além disso, pode servir como base para novos estudos e pesquisas em outras áreas relacionadas à gestão de pessoas.

Já na sociedade, a pesquisa pode ser útil para empresas e organizações que buscam manter os melhores talentos em seu quadro de funcionários, aumentando a produtividade e a competitividade no mercado. Além disso, pode ajudar a promover um

ambiente de trabalho mais saudável e agradável para os funcionários, o que pode ter um impacto positivo em sua qualidade de vida e bem-estar geral. Em resumo, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social, ao incentivar empresas a investirem em seus funcionários e a promoverem ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos.

DESENVOLVIMENTO

Anos atrás, na Administração de Empresas, a área de Gestão de Pessoas (GP) era conhecida como Departamento Pessoal (DP). Entretanto, as mudanças foram acontecendo, trazendo novas realidades para as organizações e a necessidade de se adequarem à essas mudanças. Essas mudanças possibilitaram maior crescimento e destaque para aquelas que à elas, se adequaram. A constante necessidade de mudança nas organizações se tornou, como sempre, foco de muitos estudos, diante dos diversos desafios enfrentados pelo setor (COSTA; DA SILVA, 2020, p.2).

Chiavenato (2008) afirma que DP é uma das áreas que mais sofreu mudanças, desde a parte estrutural, prática até a denominação, que inserida nesta modificação, passou a ser utilizado o nome Gestão de Pessoas. Ainda de acordo com ele, as organizações são verdadeiros seres vivos, pois da maneira que vão se tornando bem-sucedidas, vão se expandindo.

Antigamente o setor de DP priorizava toda parte burocrática e processual dentro da organização, sem preocupar-se com o ser humano. Hoje, como o próprio nome diz, Gestão de Pessoas, investe em pessoas, priorizando o crescimento profissional do colaborador, criando, reinventando e preparando-o de acordo com as Boas Práticas implementadas na empresa.

Araújo (2021, p.6), cita que:

Gestão de pessoas é o procedimento que procura valorizar as pessoas que compõem as organizações, pois são elas que formam a parte “viva” dela, diferenciando os serviços, produtos e atendimentos. Dessa forma, o empreendedor busca deixar a visão de que a área de GP é apenas uma despesa e passa a determinar uma especial atenção ao capital humano, promovendo o desempenho eficiente das pessoas para alcançar os objetivos.

Muitos sabem, que mudanças não são fáceis, pois podem ser falhas e imprevisíveis. Porém quando elas são implantadas no sistema, a organização deve se adequar o mais rápido possível. Portanto, após a mudança de Departamento Pessoal para a denominada Gestão de Pessoas, o trabalhador não é visto mais como um recurso, como um executor de tarefas. Agora trata-se de um parceiro da organização, que visa ampliar suas contribuições com seus conhecimentos, capacidades, talentos

e habilidades (DE SOUZA; CALBINO & CARRIERI, 2010, p. 115).

Nesse sentido, o clima organizacional é um dos principais aspectos que influenciam a qualidade do capital humano de uma organização, uma vez que ele engloba aspectos como a satisfação dos colaboradores, a cultura organizacional e o ambiente de trabalho. Uma boa gestão do clima organizacional pode contribuir para o desenvolvimento do capital humano, aumentando sua motivação, comprometimento e produtividade, além de melhorar a reputação da empresa e torná-la mais atrativa para novos talentos.

Capital humano

Se adaptar não é uma tarefa fácil, mas é inadiável. O mundo do trabalho mudou muito, o trabalhador já não é mais visto como apenas um operário, ele passou a fazer parte da organização como um todo, passou a atuar e ter voz ativa na empresa, podendo expor suas opiniões e ideias que também passaram a ser reconhecidas e fortalecidas para o crescimento da organização (DO NASCIMENTO et al., 2011).

A mudança na mentalidade das organizações foi primordial para a integralização do capital humano. A contar desse momento, os colaboradores começaram a optar por empresas com essas boas práticas, pois sabem que seu relacionamento será melhor dentro da organização e que possivelmente irão passar por treinamentos e integrações que irão acarretar um aumento no seu desenvolvimento e desempenho. Automaticamente, esse maior envolvimento irá aumentar a produção, alcançando os objetivos organizacionais. (DE CAMPOS; STEFANO & DE ANDRADE, 2015, p.74-75)

A partir do momento em que as organizações consideram o capital humano como elemento estratégico, elas adquirem competências necessárias à sua sobrevivência e superam problemas que de outra forma seriam intransponíveis. Em um contexto de formação de alianças como estratégias de competitividade, do paradigma de redes, e com o papel da tecnologia e sua transferência, o capital humano se torna fundamental (PONCHIROLI, 2000, apud BEYER & SOLER, 2019, p. 47).

Dito isto, o capital humano passou a ter mais relevância, pois são os principais ativos que necessitam de atenção e valor como qualquer área de uma organização. É fundamental acompanhar seu desenvolvimento dentro da empresa, instruindo-os sempre que houver necessidade.

Ao investir em estratégias de gestão de capital humano, como recrutamento e seleção criteriosos, treinamento e desenvolvimento contínuo, feedbacks efetivos e remuneração justa, as empresas podem contribuir para o desenvolvimento e engajamento de seus colaboradores, aumentando sua produtividade e fidelização. Por

outro lado, um clima organizacional positivo, caracterizado por valores, objetivos, normas claras e coerentes, comunicação aberta, liderança efetiva e trabalho em equipe, pode aumentar a satisfação e bem-estar dos colaboradores, bem como sua motivação e comprometimento com a empresa.

Clima organizacional e o seu impacto na satisfação e no engajamento dos funcionários

O clima organizacional envolve todo ambiente interno da organização, desde seus colaboradores, gerentes e diretores. O relacionamento está diretamente ligado com o clima, assim, sendo sadio e agradável possibilitará que o colaborador fique satisfeito dentro da organização, permitindo que sua desenvoltura e seus resultados sejam positivos, assegurando saúde e sucesso para empresa (OLIVEIRA; CARVALHO & ROSA, 2012).

O clima organizacional pode ter um grande impacto na motivação dos funcionários. Quando os funcionários percebem que trabalham em um ambiente agradável, com boas relações interpessoais, possibilidade de crescimento profissional e reconhecimento pelo trabalho realizado, eles tendem a ficar mais motivados e engajados. Por outro lado, um clima organizacional negativo, com conflitos internos, falta de transparência nas decisões e falta de reconhecimento, pode levar à desmotivação e baixo engajamento dos funcionários. Portanto, a gestão do clima organizacional pode ser uma estratégia eficaz para promover a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar a produtividade e desempenho da organização.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em motivar seus colaboradores, pois sabem que um colaborador motivado irá produzir mais quando acreditar que seu esforço resultará em recompensas organizacionais, e com isso, satisfazer suas necessidades. Quando se trabalha com motivação o 'trabalho rende', e a empresa alcança bons resultados. O colaborador motivado desenvolve melhor sua atividade, melhora sua produtividade em busca de atingir seu objetivo com eficiência, trazendo resultados rápidos para a organização. (GONÇALVES, 2020, p.16).

A citação acima enfatiza a importância da motivação dos colaboradores para o sucesso da empresa. Segundo o autor, as organizações estão cada vez mais cientes de que colaboradores motivados tendem a produzir mais e a se dedicar mais às atividades, pois acreditam que seus esforços serão recompensados pela organização. Dessa forma, a motivação é vista como um fator chave para a satisfação e o engajamento dos funcionários (GONÇALVES, 2020).

“O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros.” (DE SOUZA; JUNIOR &

MAGALHÃES, 2015 apud CHIAVENATO, 2004, p. 99).

Promover um bom clima organizacional irá permitir sucesso para os negócios, pois ao proporcionar um ambiente de trabalho agradável e seguro, o nível de satisfação dos mesmos com a empresa irá aumentar.

A satisfação dos funcionários é um indicador importante do clima organizacional, pois reflete o grau de contentamento dos colaboradores com seu trabalho e com a empresa em geral. Segundo Bergamini (2008), ela está relacionada com diversos fatores: remuneração, condições de trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, entre outros.

O engajamento dos funcionários, por sua vez, está relacionado com o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a empresa. Segundo Siqueira (2008), o engajamento dos funcionários está diretamente relacionado com a percepção que eles têm da empresa em relação a seus valores, missão e propósito. Quando os funcionários se identificam com a empresa e se sentem parte dela, tendem a ser mais engajados, motivados e dedicados.

A importância da liderança na gestão de pessoas e no clima organizacional

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas a alcançar objetivos em comum. Um bom líder deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, estabelecer metas claras, delegar tarefas adequadamente, fornecer feedback construtivo e ajudar os membros da equipe a crescer e se desenvolver.

A liderança é um elemento chave na gestão de pessoas e no clima organizacional, pois influencia diretamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2014), ela é responsável por criar um ambiente de trabalho saudável e estimulante, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir com seu melhor desempenho. Nesse sentido, deve ser exercida de forma participativa, buscando envolver os funcionários nas decisões e estimulando sua participação ativa na empresa.

Ademais, também é responsável por transmitir os valores e objetivos da empresa, definindo a missão, visão e valores que orientam o trabalho dos colaboradores. De acordo com Oliveira (2017), a liderança é fundamental para criar um senso de propósito compartilhado entre os funcionários, aumentando seu engajamento e comprometimento com a empresa.

No entanto, é importante destacar que a liderança não se resume apenas aos cargos de gestão, mas deve ser exercida por todos os membros da equipe. Como afirma Goleman (2000), é uma habilidade que pode ser desenvolvida por todos,

independentemente do cargo ou função na empresa. Dessa forma, todos os colaboradores podem contribuir para criar um clima organizacional positivo e estimulante.

Estratégias de gestão de pessoas para reter talentos na empresa

A retenção de talentos na empresa é um desafio que muitos gestores enfrentam atualmente. A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na retenção de colaboradores talentosos e comprometidos. Nesse sentido, diversas estratégias podem ser adotadas para alcançar esse objetivo.

Ambiente de Trabalho

Ambiente de trabalho se refere ao espaço físico e social onde os funcionários desempenham suas atividades laborais. É importante que esse ambiente seja agradável, saudável, seguro e propício ao desenvolvimento das atividades, além de contribuir para a satisfação e bem-estar dos colaboradores. Diversos fatores podem influenciar no ambiente de trabalho, como a cultura organizacional, a liderança, as relações interpessoais, a estrutura física e os recursos disponíveis.

Uma das estratégias mais eficazes é a criação de um ambiente que proporcione aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira. Segundo Chiavenato (2014), é preciso investir na qualidade de vida no trabalho, para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a permanecer na empresa.

A qualidade de vida no trabalho envolve fatores como remuneração justa, oportunidades de desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente físico agradável, boas relações interpessoais, entre outros aspectos que influenciam na satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Remuneração e benefícios

A remuneração se refere ao salário pago aos funcionários pelo trabalho realizado, enquanto os benefícios são outros tipos de compensação fornecidos aos funcionários, como plano de saúde, vale-refeição, seguro de vida, entre outros. Uma remuneração adequada e justa é essencial para manter a motivação e o engajamento dos funcionários, além de ser uma forma de atrair e reter talentos. Já os benefícios, além de serem uma forma de compensação adicional, também podem contribuir para a qualidade de vida dos funcionários e para sua satisfação no trabalho.

Além disso, é importante que a empresa ofereça benefícios e remuneração compatíveis com o mercado, de forma a atrair e reter talentos. De acordo com Lacombe e Heilborn (2019), a remuneração é um fator importante

na satisfação dos colaboradores e pode influenciar na sua decisão de permanecer ou sair da empresa.

Comunicação

Uma boa comunicação pode aumentar a produtividade, melhorar a tomada de decisão, reduzir conflitos, aumentar a satisfação dos funcionários e clientes, entre outros benefícios. Sendo clara, transparente e eficiente, deve ser incentivada e promovida em todos os níveis hierárquicos da empresa, permitindo que as informações fluam adequadamente e que todos os envolvidos possam se sentir ouvidos e compreendidos.

Como afirmam Oliveira e Tamayo (2018), a comunicação interna é essencial para a construção de um clima organizacional favorável à retenção de talentos. Já, de acordo com Chiavenato (2003), é um processo que envolve a troca de informações e conhecimentos entre os membros da organização.

Ela pode ser realizada de forma formal, através de meios como boletins, reuniões e intranet, ou informal, através das interações cotidianas entre os funcionários. Para o autor, a comunicação interna é importante não só para a disseminação de informações e orientações, mas também para a promoção de um clima de confiança e cooperação entre os membros da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, fica claro que a gestão de pessoas é essencial para manter um clima organizacional saudável e a retenção de colaboradores na empresa. Quando os gestores se preocupam em criar um ambiente de trabalho positivo, que valoriza os colaboradores e suas contribuições, eles estão criando as bases para o sucesso da organização.

Investir em programas de capacitação e desenvolvimento, comunicação transparente, benefícios e incentivos são algumas das ações que podem ser implementadas para aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade de pessoal.

Além disso, também é importante para criar um senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores com a empresa. Quando os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, eles tendem a se comprometer mais com a organização e trabalhar para alcançar seus objetivos.

Em resumo, a gestão de pessoas é um pilar fundamental para a retenção de talentos na organização e para criar um clima organizacional positivo. Quando os gestores se preocupam com seus colaboradores e investem em seu desenvolvimento, eles estão construindo uma cultura de confiança, respeito e comprometimento que é essencial para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína – TO**, 2021.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEYER, Anne Louise; SOLER, Rodrigo Diaz de Vivar y. O capital humano nas organizações. **Cippus**, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Elsevier, 2014. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

COSTA, Gabriel Resende; DA SILVA, Júlio Fernando. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, 2020.

DAVEL, E.; VERGARA, S. Comunicação organizacional: a interface entre as teorias da comunicação e da administração. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, 2001.

DE CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani; STEFANO, Silvio Roberto; DE ANDRADE, Sandra Mara. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Reuna**, 2015.

DE SOUZA, Mariana Mayumi; CALBINO, Daniel Pinheiro; CARRIERI, Alexandre. Dos recursos humanos à gestão de pessoas: Reflexões arqueológicas das mudanças conceituais. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 1, 2010.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

DO NASCIMENTO, Leidiane Toneze et al. A IMPORTÂNCIA DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO ENGLOBALANDO A GESTÃO DE PESSOAS. UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA. **Múltiplo Saber**, v. 16, n. 1, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, J. A. Comunicação interna: estratégia para a gestão de pessoas. **Revista FAE Business**, v. 15, n. 2, 2012.

GONÇALVES, CAMILA JOSÉ. **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um relato de experiência em uma Cooperativana cidade de Paracatu**, 2020.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 02, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Atlas, 2017.

OLIVEIRA, J. S.; TAMAYO, A. **Comunicação interna: como estratégia de gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2018.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, p. 81-104, 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.