

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”**

**CAROLINA COSTA SILVA RA 1370642022025
EDSON LUIZ FERREIRA FILHO RA 1370642011028
HENRIQUE SANTANA TARINE RA 1370642022028**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE *HAWTHORNE* E A
IMPORTÂNCIA DE SE VALORIZAR PESSOAS**

São Paulo

2023

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”**

**CAROLINA COSTA SILVA RA 1370642022025
EDSON LUIZ FERREIRA FILHO RA 1370642011028
HENRIQUE SANTANA TARINE RA 1370642022028**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE *HAWTHORNE* E A
IMPORTÂNCIA DE SE VALORIZAR PESSOAS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - São Paulo - “Dom Paulo Evaristo Arns”, como exigência parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.
Orientador(a): Prof. Me. Josenyr Santos Rosa

São Paulo
2023

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Elaborada Pela Biblioteca da Fatec Zona Sul

Silva, Carolina Costa

S586c Clima Organizacional: análise da experiência de Hawthorne e a importância de ser valorizar pessoas. / Carolina Costa Silva, Edson Luiz Ferreira Filho, Henrique Santana Tarine. – São Paulo: Fatec Zona Sul, 2023.

44f.

Inclui: Gráficos.

Orientador: Prof. Me. Josenyr Santos Rosa

Trabalho de Conclusão de Curso Tecnólogo em Gestão Empresarial. – Faculdade de Tecnologia Zona Sul “Dom Paulo Evaristo Arns”.

Palavras Chaves: 1.Clima 2.Comportamento Organizacional 3.Gestão de Pessoas 4. Gestão Empresarial I. Título

CDD 658.3

Informações fornecida pelos Autores

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

CAROLINA COSTA SILVA RA 1370642022025
EDSON LUIZ FERREIRA FILHO RA 1370642011028
HENRIQUE SANTANA TARINE RA 1370642022028

CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE *HAWTHORNE* E A
IMPORTÂNCIA DE SE VALORIZAR PESSOAS

Trabalho de Graduação Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professor(a) Me. Josenyr Santos Rosa
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

Professor(a) Me. Rosana Mariano
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

Professor(a) Me. Denilson Ferreira
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a relação entre clima organizacional e valorização de pessoas, tomando como referência a experiência de *Hawthorne*. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificação das principais variáveis que compõem o clima organizacional; análise das contribuições e limitações do estudo de *Hawthorne* para a compreensão do clima organizacional. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica. Sendo que a pesquisa foi realizada em bases de dados eletrônicas, como a plataforma Google Acadêmico, utilizando-se os descritores "clima organizacional", "valorização de pessoas" e "experiência de ". Os resultados indicam que a valorização de pessoas é um fator chave para a construção de um clima organizacional saudável, e que as principais variáveis que compõem o clima organizacional são a comunicação, o reconhecimento, a autonomia, o suporte e a cooperação. Além disso, foi identificado que o estudo contribuiu significativamente para a compreensão do clima organizacional, mas apresenta limitações em relação à generalização dos resultados para outras organizações e contextos. Este estudo contribui para a compreensão da importância da valorização de pessoas para a construção de um clima organizacional saudável, e pode auxiliar gestores e profissionais de recursos humanos a desenvolver estratégias para melhorar o clima organizacional em suas organizações.

Palavras-chave: clima organizacional; valorização de pessoas; experiência de *Hawthorne*; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The general objective of this work is to analyze the relationship between organizational climate and valuing people, taking Hawthorne's experience as a reference. To achieve this objective, the following specific objectives were established: identification of the main variables that make up the organizational climate; analysis of the contributions and limitations of the Hawthorne study for understanding the organizational climate. The methodology adopted was the literature review. The research was carried out in electronic databases, such as the Google Scholar platform, using the descriptors "organizational climate", "appreciation of people" and "experience". The results indicate that valuing people is a key factor for building a healthy organizational climate, and that the main variables that make up the organizational climate are communication, recognition, autonomy, support and cooperation. In addition, it was identified that the study contributed significantly to the understanding of the organizational climate, but it has limitations in relation to the generalization of the results to other organizations and contexts. This study contributes to understanding the importance of valuing people to build a healthy organizational climate, and can help managers and human resources professionals to develop strategies to improve the organizational climate in their organizations.

Keywords: *organizational climate; valuing people; experiment; people management.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	JUSTIFICATIVA.....	9
3	OBJETIVO GERAL.....	10
4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5	METODOLOGIA.....	12
6	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	13
7	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
7.1	Fatores que influenciam o clima organizacional.....	16
7.2	Importância do clima organizacional.....	17
7.3	Relação entre a valorização humana e o clima organizacional.....	17
8	EXPERIÊNCIA DE <i>HAWTHORNE</i>	19
8.1	Contexto histórico.....	20
8.2	Descrição da experiência.....	22
8.3	Resultados obtidos.....	25
8.4	Contribuições para a compreensão do clima organizacional.....	25
9	VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS.....	28
9.1	Conceito.....	29
9.2	Benefícios da valorização das pessoas.....	31
9.3	Estratégias para valorização das pessoas.....	32
10	CONTRIBUIÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A VALORIZAÇÃO HUMANA.....	34
11	PESQUISA DE CAMPO.....	36
12	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	42
13	CONCLUSÃO.....	43
14	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sido um tema cada vez mais relevante no mundo dos negócios. Esse conceito se refere às percepções, valores e atitudes que os funcionários possuem em relação à organização em que trabalham. A importância de se ter um clima organizacional saudável está diretamente relacionada à satisfação e engajamento dos colaboradores, o que pode resultar em maior produtividade, retenção de talentos e melhores resultados financeiros para a empresa (BORGES-ANDRADE, 2007).

Um dos estudos mais conhecidos sobre clima organizacional é o experimento de *Hawthorne*, realizado por Elton Mayo na década de 1920. Nessa pesquisa, foram identificadas algumas variáveis que influenciavam a produtividade dos trabalhadores, como a iluminação, a supervisão e o trabalho em equipe (LEARNING, 2002). O estudo tornou-se um marco na história da administração e, desde então, tem sido objeto de estudo e reflexão para pesquisadores e profissionais de gestão.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a relação entre clima organizacional e valorização de pessoas, tomando como referência a experiência de *Hawthorne*. Para alcançar esse objetivo, serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificação das principais variáveis que compõem o clima organizacional; análise das contribuições e limitações do estudo de *Hawthorne* para a compreensão do clima organizacional.

A metodologia adotada para a realização deste trabalho será uma revisão bibliográfica. A pesquisa será realizada em bases de dados eletrônicas, como *Google Acadêmico*, serão incluídos artigos científicos em português, inglês ou espanhol, que abordem o tema proposto e sejam relevantes para o objetivo da pesquisa.

Dessa forma, este trabalho contribuirá para a compreensão da importância da valorização de pessoas para a construção de um clima organizacional saudável, tomando como referência a experiência de *Hawthorne*. Além disso, espera-se que este estudo possa auxiliar gestores e profissionais de recursos humanos a compreender melhor os fatores que influenciam o clima organizacional e a desenvolver estratégias para melhorá-lo.

2 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais importante para o sucesso das organizações. Um clima organizacional saudável é um fator determinante para o desempenho das equipes e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa. Nesse sentido, a valorização de pessoas se apresenta como uma estratégia fundamental para a construção de um clima organizacional positivo e, conseqüentemente, para a melhoria da produtividade, do engajamento e da satisfação dos colaboradores.

No entanto, apesar da importância desse tema, ainda há lacunas na compreensão da relação entre clima organizacional e valorização de pessoas, bem como na aplicabilidade dos resultados obtidos na experiência de *Hawthorne* em outras organizações e contextos.

Nesse sentido, este trabalho se justifica pela relevância de analisar a relação entre clima organizacional e valorização de pessoas, tomando como referência a experiência de *Hawthorne*. A análise desses temas pode auxiliar gestores e profissionais de recursos humanos a desenvolver estratégias para melhorar o clima organizacional e valorizar seus colaboradores, contribuindo para a melhoria do desempenho e satisfação no trabalho, além de auxiliar na compreensão dos limites e possibilidades de generalização dos resultados da experiência em questão.

3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre clima organizacional e valorização de pessoas, tomando como referência a experiência de *Hawthorne*, a fim de compreender a importância da valorização de pessoas para a construção de um clima organizacional saudável.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Teoria das Relações Humanas;
- Clima Organizacional;
- Experiência de Hawthorne;
- Valorização das Pessoas;
- Contribuição da Experiência com a Valorização Humana;
- Pesquisa de Campo.

5 METODOLOGIA

- Natureza da pesquisa: Básica e aplicada;
- Forma de abordagem do problema: Quantitativa e qualitativa;
- Fins da pesquisa: Exploratória, explicativa e descritiva;
- Procedimentos: Bibliográfica, documental, levantamento e estudo de caso.

6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas é uma corrente teórica da administração que surgiu na década de 1930, como uma crítica à abordagem científica e mecânica da administração clássica. Ela teve origem no estudo conhecido como Experiência de *Hawthorne*, realizado na fábrica da *Western Electric Company*, em Chicago, Estados Unidos, entre 1924 e 1932. A experiência tinha como objetivo estudar a relação entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade dos funcionários.

No entanto, os pesquisadores perceberam que a produtividade não aumentava apenas com a melhoria da iluminação, mas também com outras variáveis, como o trabalho em equipe, o reconhecimento e a valorização do trabalho dos funcionários, a comunicação e a participação nas decisões. Esses resultados levaram os pesquisadores a concluir que a produtividade não dependia apenas de fatores técnicos e materiais, mas também das relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

A partir daí, surgiram os estudos sobre as relações humanas no trabalho, que se concentraram na importância da comunicação, do relacionamento interpessoal, da motivação e da satisfação dos funcionários. A Teoria das Relações Humanas defende que as pessoas são motivadas não apenas pelo salário e pelas condições de trabalho, mas também pela valorização e pelo reconhecimento do seu trabalho. Por isso, as empresas devem investir em políticas que valorizem as pessoas, como a participação dos funcionários nas decisões, a oferta de treinamentos e capacitações, o desenvolvimento de programas de benefícios e incentivos, entre outras ações.

Além disso, enfatiza a importância da comunicação efetiva no ambiente de trabalho, tanto entre o corpo de funcionários da organização, quanto entre os funcionários e a gerência. A comunicação aberta e transparente cria um ambiente de confiança e colaboração, favorecendo a resolução de conflitos e a tomada de decisões mais assertivas.

Elton Mayo é considerado o principal pesquisador dessa escola, que prioriza as pessoas, os grupos e as relações informais dentro da organização, em contraposição à Teoria Clássica, que se concentra exclusivamente na estrutura organizacional.

Para Del Fiaco (2006), a Escola de Relações Humanas teve sua origem concreta com a realização da Experiência de *Hawthorne* na fábrica *Western Electric*

Company, localizada no bairro Hawthorne, em Chicago, EUA. Com o desenvolvimento dessa experiência, a organização industrial passou a reconhecer a dualidade funcional de suas operações: a função econômica e a função social. Essa dualidade funcional é facilmente observada em organizações cooperativas, especialmente aquelas ligadas à Economia Solidária. Nessas organizações, a inserção na comunidade e as relações entre seus membros são consideradas a essência de sua existência cooperativa.

7 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um elemento crucial para o sucesso de uma empresa e, para o bem-estar de seus colaboradores. Ele é definido como um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que refletem o grau de satisfação das pessoas no trabalho. Em outras palavras, é o reflexo do estado de ânimo das pessoas em um determinado período.

Bergamini (1997) destaca que o clima organizacional é um indicador do nível de satisfação dos colaboradores com o trabalho. Os fatores de satisfação incluem a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso, que são capazes de produzir sentimentos positivos nos colaboradores em relação ao trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional pode ser influenciado pela estrutura organizacional da empresa. Uma estrutura mais flexível e com maior liberdade de ação para as pessoas pode gerar um clima mais favorável. Já a responsabilidade pode incentivar ou coibir o comportamento das pessoas, enquanto os riscos podem ser protetores ou impulsionadores. As recompensas e incentivos pelo alcance de resultados também são fundamentais para um clima favorável.

O calor e apoio são outros fatores que podem contribuir para um clima organizacional positivo, de acordo com Chiavenato (2004). Uma empresa que mantém um clima frio e negativo pode gerar sentimentos de insatisfação nos colaboradores, enquanto uma que cria um ambiente de calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal pode gerar sentimentos positivos.

Para Chiavenato (1994), um clima organizacional é considerado favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. Por outro lado, é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. É importante que a empresa busque entender as necessidades e desejos dos colaboradores para criar um ambiente que promova a satisfação e o bem-estar.

Para melhorar o clima organizacional, é fundamental que a empresa crie um ambiente propício à motivação dos colaboradores. Isso pode ser alcançado por meio de políticas de incentivo, reconhecimento e recompensas, além de uma estrutura organizacional flexível e com liberdade de ação para as pessoas. O suporte emocional e o apoio mútuo entre os colaboradores também são importantes para criar um clima favorável.

7.1 Fatores que influenciam o clima organizacional

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, sendo eles internos e externos à organização. Robbins e Judge (2015) destacam que os fatores internos são aqueles relacionados às características da própria organização, enquanto os externos são aqueles que estão fora dela e afetam indiretamente seu funcionamento.

Entre os fatores internos que influenciam o clima organizacional, destaca-se a cultura organizacional. Segundo Marras (2017), a cultura é o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros da organização, que moldam suas percepções e atitudes em relação ao trabalho e aos colegas. A cultura pode afetar tanto positivamente quanto negativamente o clima organizacional, dependendo do grau de alinhamento entre os valores e as práticas da organização e as expectativas dos funcionários.

Outro fator interno importante é a liderança. Os líderes têm um papel fundamental na construção do clima organizacional, pois são responsáveis por definir a visão, a missão e os objetivos da organização, bem como por tomar decisões que afetam diretamente o trabalho dos colaboradores (Tavares, 2013). Quando os líderes são competentes, comunicativos, justos e comprometidos com os interesses da equipe, tendem a gerar um clima organizacional mais positivo e motivador.

Além disso, a estrutura organizacional, os processos de comunicação, as políticas de recursos humanos e a qualidade das relações interpessoais também são fatores internos que influenciam o clima organizacional.

Já os fatores externos que afetam o clima organizacional incluem a conjuntura econômica, a competição de mercado, as mudanças sociais e culturais e a legislação trabalhista. Esses fatores podem influenciar a motivação, o engajamento e a satisfação dos funcionários, afetando indiretamente o clima organizacional.

Diante da complexidade dos fatores que influenciam o clima organizacional, é importante que as empresas adotem uma abordagem sistêmica e integrada, que considere não apenas os aspectos internos, mas também as influências externas que afetam o seu funcionamento (Morgan, 2016). A compreensão desses fatores permite que as organizações identifiquem os pontos de melhoria e atuem de forma proativa para criar um clima organizacional saudável e produtivo.

7.2 Importância do clima organizacional

O clima organizacional é de extrema importância para a gestão das empresas, uma vez que influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e o desempenho das atividades.

Marras (2017) destaca que um clima organizacional favorável também pode atrair e reter talentos, contribuindo para a formação de equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos da empresa. Além disso, um clima organizacional positivo pode favorecer a imagem da empresa perante seus clientes e parceiros, refletindo na sua reputação e no sucesso dos negócios.

Vilela (2014) enfatiza que a importância do clima organizacional está diretamente relacionada à sua influência sobre o comportamento dos colaboradores, o que pode afetar diretamente os resultados da empresa. Um clima organizacional saudável e motivador pode favorecer a produtividade, a qualidade do trabalho e a eficiência operacional, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, pode-se concluir que o clima organizacional é de extrema importância para a gestão das empresas, influenciando diretamente o comportamento e desempenho dos colaboradores, bem como os resultados da organização. Um clima organizacional positivo pode favorecer a satisfação e motivação dos colaboradores, a qualidade de vida no trabalho, a criatividade e inovação, a retenção de talentos, a imagem da empresa e os resultados operacionais e financeiros.

7.3 Relação entre a valorização humana e o clima organizacional

A valorização humana e o clima organizacional são duas variáveis que possuem um impacto significativo no desempenho e sucesso de uma organização. A valorização humana se refere à importância atribuída aos funcionários e suas necessidades, enquanto o clima organizacional se refere ao ambiente psicológico e social que existe em uma organização. Ambos são importantes para a satisfação e motivação dos funcionários, bem como para o sucesso geral da organização.

A valorização humana é uma abordagem que enfatiza a importância do bem-estar e das necessidades dos funcionários em uma organização. Ela reconhece que os funcionários são o maior ativo da empresa e devem ser tratados com respeito e dignidade. A valorização humana é importante porque leva a um maior envolvimento

e comprometimento dos funcionários com a organização, resultando em maior produtividade e eficiência.

Por outro lado, o clima organizacional é uma medida da qualidade do ambiente psicológico e social em uma organização. Ele se refere às percepções dos funcionários sobre as políticas, práticas e cultura da empresa. Um clima organizacional positivo é caracterizado por uma cultura de trabalho colaborativa, comunicação aberta e respeito mútuo. Isso leva a um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, onde os funcionários são motivados a realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz.

A relação entre a valorização humana e o clima organizacional é forte e positiva. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles tendem a ter uma percepção mais positiva do clima organizacional. Da mesma forma, quando o clima organizacional é positivo, os funcionários se sentem mais valorizados e motivados a realizar seu trabalho de forma eficiente.

Um ambiente de trabalho positivo e uma cultura organizacional saudável são cruciais para o sucesso de uma organização. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles se tornam mais engajados e motivados. Isso leva a um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, resultando em melhores resultados financeiros para a empresa. Além disso, um clima organizacional positivo também ajuda a reter funcionários talentosos, reduzindo o *turnover* e os custos associados.

Ambos são extremamente importantes para a satisfação e motivação dos funcionários, bem como para o desempenho geral da empresa. A valorização humana leva a um maior comprometimento e envolvimento dos funcionários, enquanto um clima organizacional positivo resulta em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Portanto, é importante que as empresas adotem uma abordagem de valorização humana e criem um clima organizacional positivo para promover o sucesso a longo prazo.

8 EXPERIÊNCIA DE *HAWTHORNE*

A experiência de *Hawthorne*, também conhecida como estudo de *Hawthorne*, é um dos experimentos mais conhecidos da história da administração. Realizada pela *Western Electric Company*, entre os anos de 1924 e 1932, na fábrica de *Hawthorne*, em Chicago, Estados Unidos, a pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários (RODRIGUES; BOGÉA, 2017).

O experimento foi realizado em quatro etapas: a primeira fase consistiu em observar as condições de trabalho, como iluminação, temperatura e ruído, e como elas afetavam a produtividade dos funcionários. Na segunda fase, foram feitas mudanças na iluminação do local de trabalho e, novamente, a produtividade foi medida. Na terceira fase, foi testada a relação entre incentivos financeiros e produtividade. Na última fase, foram feitas mudanças no horário de trabalho dos funcionários, e mais uma vez, a produtividade foi medida.

Apesar de ter sido planejada para investigar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade, a experiência de *Hawthorne* acabou por descobrir outras variáveis que influenciavam no desempenho dos funcionários, como o sentimento de pertencimento ao grupo, a liderança e a comunicação entre os colaboradores. Essas descobertas levaram ao surgimento da teoria das Relações Humanas, que enfatizava a importância dos aspectos sociais nas organizações.

A teoria das Relações Humanas surgiu em contraposição à teoria clássica da administração, que focava apenas na eficiência e na produtividade dos trabalhadores. Segundo essa nova teoria, a eficiência dos funcionários não depende apenas das condições de trabalho, mas também da sua motivação, da comunicação com seus colegas e da liderança exercida pelos superiores.

A experiência de *Hawthorne* demonstrou que as relações entre os funcionários e a empresa têm grande influência sobre a produtividade e a satisfação dos trabalhadores. A pesquisa mostrou que o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão, a comunicação aberta entre os membros da equipe e a valorização do trabalho em equipe são fatores importantes para um clima organizacional saudável e para a motivação dos funcionários (RODRIGUES; BOGÉA, 2017).

A experiência de *Hawthorne* trouxe contribuições importantes para o campo da administração. Além de ter influenciado o surgimento da teoria das Relações Humanas, o estudo também ajudou a entender a importância do clima organizacional e da participação dos colaboradores nas decisões da empresa. Com isso, a pesquisa contribuiu para uma nova forma de gerenciar empresas, que valoriza as pessoas e as relações interpessoais.

Para além das contribuições para a teoria administrativa, a experiência de *Hawthorne* é também um marco histórico na luta pelos direitos dos trabalhadores. Na época em que o experimento foi realizado, os funcionários eram tratados apenas como instrumentos para alcançar a eficiência e a produtividade máxima nas empresas, e não como seres humanos que possuem necessidades e desejos próprios. A partir dos resultados obtidos na experiência, começou-se a compreender que os trabalhadores não são apenas recursos produtivos, mas indivíduos que merecem ser tratados com dignidade e respeito.

8.1 Contexto histórico

A experiência de *Hawthorne* foi realizada em um contexto histórico marcado pela revolução industrial, que transformou a maneira como as empresas organizavam a produção e gerenciavam os trabalhadores. Na primeira metade do século XX, a administração científica era a principal teoria que orientava a gestão das empresas, enfatizando a eficiência e a racionalização do trabalho.

Nesse contexto, a *Western Electric Company*, empresa norte-americana especializada na fabricação de equipamentos de telecomunicação, decidiu realizar um estudo sobre as condições de trabalho em sua fábrica de *Hawthorne*, em Chicago, a fim de aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção. O experimento foi realizado entre os anos de 1924 e 1932, envolvendo a participação de diversos pesquisadores e profissionais da área da psicologia e da sociologia.

Essa experiência foi influenciada pelas mudanças sociais e econômicas que ocorreram no início do século XX, como a emergência de novas formas de trabalho e organização, o aumento da urbanização e a industrialização em grande escala. Nesse contexto, a preocupação com as condições de trabalho e a relação entre os funcionários e a empresa se tornaram questões cada vez mais relevantes para a gestão empresarial.

Trazendo uma nova perspectiva para a administração, que passou a considerar não apenas a eficiência e a produtividade, mas também os aspectos sociais e psicológicos dos trabalhadores. A partir dos resultados da pesquisa, foi desenvolvida a teoria das Relações Humanas, que valorizava a participação dos funcionários nas decisões da empresa, a comunicação entre os membros da equipe e a importância do clima organizacional.

Assim, a experiência de *Hawthorne* foi um marco na história da administração, ao trazer novas perspectivas sobre o trabalho e a gestão empresarial, e ao evidenciar a importância das relações humanas nas organizações. A pesquisa influenciou o desenvolvimento de novas teorias e práticas de gestão, que valorizam a participação dos funcionários, a comunicação aberta e a criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Além disso, as condições de trabalho nas fábricas da época eram precárias, com longas jornadas de trabalho e pouca consideração pelos trabalhadores. A administração científica, criada por *Frederick Winslow Taylor*, propunha a fragmentação das tarefas e a busca pela eficiência, sem levar em conta as necessidades e sentimentos dos funcionários. Dessa forma, as organizações eram vistas como máquinas, onde os trabalhadores eram apenas peças substituíveis.

Diante desse contexto, ela surgiu como uma tentativa de compreender a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários. A *Western Electric Company*, que fabricava equipamentos de telefonia, enfrentava problemas de qualidade e produtividade em sua fábrica de Hawthorne. Acreditava-se que a iluminação precária era a principal causa desses problemas, e por isso, foram feitas mudanças na iluminação da fábrica. No entanto, os resultados foram contraditórios e inesperados, o que levou os pesquisadores a investigarem outros fatores que pudessem explicar a relação entre condições de trabalho e produtividade.

Foi então que surgiu a ideia de investigar a influência das variáveis sociais no desempenho dos funcionários. Os pesquisadores perceberam que o sentimento de pertencimento ao grupo, a liderança, a comunicação entre os colaboradores e a participação nos processos de decisão eram fatores que influenciavam na motivação e na satisfação dos trabalhadores. Essas descobertas levaram ao surgimento da teoria das Relações Humanas, que enfatizava a importância dos aspectos sociais nas organizações.

Portanto, ela não se limitou a uma simples pesquisa sobre as condições de trabalho e a produtividade, mas contribuiu para uma mudança de paradigma na administração. A partir dela, as organizações passaram a valorizar as pessoas e as relações interpessoais, reconhecendo a importância do clima organizacional e da participação dos funcionários nas decisões da empresa.

8.2 Descrição da experiência

A experiência de Hawthorne, realizada entre os anos de 1924 e 1932 na fábrica da *Western Electric Company* em Chicago, é considerada um dos estudos mais importantes da história da administração. A pesquisa foi conduzida por uma equipe de psicólogos liderada por Elton Mayo, com o objetivo inicial de investigar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários da fábrica. No entanto, a pesquisa acabou por descobrir outras variáveis que influenciavam no desempenho dos trabalhadores, levando ao surgimento da teoria das Relações Humanas.

A experiência de *Hawthorne* foi dividida em quatro fases. Na primeira fase, conhecida como período de observação, a equipe de pesquisadores analisou as condições de trabalho dos funcionários, como iluminação, temperatura e ruído, e como esses fatores afetavam a produtividade dos trabalhadores. Os resultados iniciais mostraram que a produtividade aumentava quando as condições de trabalho melhoravam.

Na segunda fase, conhecida como período de experimentação da iluminação, foram feitas mudanças na iluminação do local de trabalho dos funcionários. Os pesquisadores esperavam encontrar uma relação direta entre a intensidade da luz e a produtividade dos trabalhadores. No entanto, o que se observou foi que a produtividade aumentava independentemente da intensidade da luz. Esse resultado foi um dos mais surpreendentes da pesquisa, uma vez que indicava que fatores sociais poderiam estar influenciando a produtividade.

Na terceira fase, chamada de período de experimentação dos incentivos, os pesquisadores testaram a relação entre incentivos financeiros e produtividade. Os funcionários foram divididos em grupos e receberam incentivos de diferentes formas, como pagamento por peça produzida ou prêmios por atingimento de metas. Os resultados mostraram que, independentemente do tipo de incentivo, a produtividade

aumentava. Isso indicava que fatores sociais, como a competição entre os trabalhadores, estavam influenciando a produtividade.

Na última fase, conhecida como período de experimentação do horário de trabalho, foram feitas mudanças no horário de trabalho dos funcionários. Os trabalhadores passaram a ter um período de descanso de 10 minutos durante o expediente, e a jornada de trabalho foi reduzida. Os resultados mostraram que a produtividade aumentou novamente, o que indicava que fatores sociais, como a satisfação dos trabalhadores com as mudanças, estavam influenciando a produtividade.

As descobertas da experiência de *Hawthorne* foram revolucionárias para a época. A pesquisa demonstrou que a eficiência dos funcionários não depende apenas das condições de trabalho, mas também de fatores sociais, como o sentimento de pertencimento ao grupo, a liderança e a comunicação entre os colaboradores. Essas descobertas levaram ao surgimento da teoria das Relações Humanas, que enfatizava a importância dos aspectos sociais nas organizações.

A experiência de *Hawthorne* também ajudou a entender a importância do clima organizacional e da participação dos colaboradores nas decisões da empresa. A pesquisa demonstrou que a qualidade das relações interpessoais entre os trabalhadores e a empresa é um fator importante para o bem-estar e a satisfação dos funcionários, o que impacta diretamente na produtividade e eficiência do trabalho.

Nas primeiras etapas da experiência, o objetivo principal era estudar como as condições físicas do ambiente de trabalho influenciavam na produtividade dos funcionários. Para isso, foram testadas diferentes configurações de iluminação, temperatura e ruído no ambiente de trabalho. No entanto, os resultados foram inconclusivos e não houve uma correlação clara entre as mudanças ambientais e a produtividade dos trabalhadores.

Na terceira etapa da experiência, foi testada a influência de incentivos financeiros na produtividade dos trabalhadores. Foi oferecido um bônus para aqueles que atingissem uma meta pré-determinada de produção. Surpreendentemente, os resultados não foram tão positivos quanto esperado. Alguns trabalhadores acabaram reduzindo sua produtividade, pois consideravam que a meta era muito alta e inatingível. Outros trabalhadores acabaram colaborando mais uns com os outros para

atingir a meta, mas não necessariamente porque estavam motivados pelo incentivo financeiro.

Na última etapa da experiência, foram feitas mudanças no horário de trabalho dos funcionários, com o objetivo de descobrir como a fadiga afetava a produtividade dos trabalhadores. Foi constatado que os trabalhadores eram capazes de manter uma produção constante mesmo após várias horas de trabalho, desde que se sentissem valorizados e integrados em um ambiente de trabalho amigável e acolhedor.

Foi nessa última fase que surgiu a descoberta mais significativa da experiência: a importância do sentimento de pertencimento ao grupo na produtividade dos trabalhadores. Os trabalhadores se sentiam mais motivados e envolvidos em seu trabalho quando se sentiam parte de um grupo unido e comprometido com os mesmos objetivos. Essa descoberta foi um divisor de águas na teoria da administração, que até então se concentrava principalmente na eficiência e na produtividade dos trabalhadores, sem levar em consideração a dimensão social das organizações.

A partir dessa descoberta, surgiu a teoria das Relações Humanas, que enfatizava a importância das relações interpessoais na organização e defendia que as pessoas são mais do que meros recursos produtivos. Essa nova teoria ajudou a mudar a forma como as empresas eram gerenciadas, com uma maior atenção para o bem-estar dos funcionários e a criação de um clima organizacional mais saudável e cooperativo.

A experiência de *Hawthorne* foi tão impactante que ela ainda é estudada e citada em diversas áreas, desde a administração até a psicologia social. O estudo trouxe importantes contribuições para o entendimento da dinâmica organizacional e da relação entre os trabalhadores e suas empresas. Além disso, ela inspirou outras pesquisas e estudos que procuraram compreender melhor os fatores que influenciam a produtividade e a satisfação dos funcionários.

Portanto, pode-se concluir que a experiência de *Hawthorne* foi um marco na história da administração e da psicologia social. Ao mostrar que as relações interpessoais e o clima organizacional são tão importantes quanto as condições de trabalho para a eficiência e satisfação dos trabalhadores, a pesquisa influenciou diretamente o modo como as empresas são gerenciadas atualmente. Ainda hoje, a experiência de *Hawthorne* é lembrada como um exemplo de como é fundamental entender e valorizar as pessoas dentro das organizações.

8.3 Resultados obtidos

Os resultados obtidos pela Experiência de *Hawthorne* foram diversos e significativos. Em primeiro lugar, a pesquisa mostrou que a produtividade dos trabalhadores não estava diretamente relacionada às condições físicas do ambiente de trabalho, mas sim a outros fatores psicológicos e sociais. A descoberta de que os funcionários eram influenciados por fatores como o sentimento de pertencimento ao grupo, a liderança e a comunicação entre os colaboradores, mostrou que a eficiência no trabalho é uma combinação complexa de diversos fatores.

A pesquisa descobriu que a mudança nas condições de trabalho em si não era suficiente para aumentar a produtividade dos trabalhadores. Fatores como a atenção dada pela empresa aos trabalhadores, o feedback e o reconhecimento pelo trabalho realizado, foram identificados como aspectos que influenciam positivamente a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

De forma geral, os resultados da Experiência de *Hawthorne* foram inovadores e impactantes para a administração das organizações. A pesquisa mostrou que os fatores psicológicos e sociais são tão importantes quanto às condições físicas do ambiente de trabalho na determinação da produtividade e satisfação dos trabalhadores. Essa compreensão levou a uma mudança de paradigma na gestão de empresas, colocando a atenção nos aspectos sociais e psicológicos dos trabalhadores como essenciais para o sucesso e eficiência das organizações.

8.4 Contribuições para a compreensão do clima organizacional

A experiência de *Hawthorne*, realizada na *Western Electric Company* na década de 1920, foi um marco histórico no estudo do comportamento humano nas organizações. Dentre as principais contribuições deste estudo, destacam-se aquelas relacionadas à compreensão do clima organizacional e sua importância para a eficiência e satisfação dos colaboradores.

O clima organizacional pode ser definido como a percepção que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho, dos valores e das políticas da empresa. Essa percepção é influenciada por diversos fatores, tais como liderança, comunicação, participação, cooperação, recompensas e reconhecimento, dentre

outros. A experiência de *Hawthorne* revelou que o clima organizacional é um fator crítico para o desempenho e bem-estar dos colaboradores.

Uma das principais descobertas da experiência de *Hawthorne* foi a importância do sentimento de pertencimento ao grupo para a eficiência dos trabalhadores. A partir da manipulação das condições de trabalho, a pesquisa demonstrou que a produtividade dos funcionários aumentava não apenas em função das mudanças nas variáveis estudadas, mas também pelo fato de que eles se sentiam parte de um grupo coeso e integrado. Esse sentimento de pertencimento, por sua vez, foi influenciado pela liderança e pelas relações interpessoais estabelecidas entre os colaboradores.

Outra contribuição da experiência de *Hawthorne* para a compreensão do clima organizacional foi a constatação de que a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa é um fator determinante para a satisfação e motivação deles. Quando os colaboradores sentem que têm voz ativa nas decisões que afetam o seu trabalho, eles se sentem mais valorizados e comprometidos com a empresa. Esse sentimento de participação e envolvimento também é fundamental para a criação de um clima organizacional positivo e para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Além disso, esse experimento mostrou a importância da comunicação efetiva no ambiente de trabalho. Através da análise dos resultados da pesquisa, verificou-se que a melhoria na comunicação entre os colaboradores, incluindo a transmissão de informações claras e precisas e o estabelecimento de canais de diálogo abertos e honestos, contribui significativamente para o aumento da produtividade e da satisfação dos trabalhadores.

Por fim, ela ressaltou a importância da liderança no estabelecimento de um clima organizacional saudável e positivo. Através da manipulação da liderança e do estilo de gestão dos supervisores, a pesquisa mostrou que os colaboradores respondem de forma positiva quando são liderados por indivíduos que demonstram habilidades de comunicação, empatia, suporte e envolvimento. Essas habilidades contribuem para o estabelecimento de um clima organizacional mais colaborativo, motivador e produtivo.

A experiência de *Hawthorne* mostrou que os fatores sociais e psicológicos são tão importantes quanto os fatores físicos do ambiente de trabalho, e que a satisfação dos funcionários é um fator-chave para a produtividade e eficiência da empresa. Além

disso, a pesquisa também demonstrou que a participação dos colaboradores nas decisões da empresa é essencial para a criação de um clima organizacional positivo.

Outra importante contribuição da experiência de *Hawthorne* foi a constatação de que a liderança é um fator determinante para o clima organizacional e para o sucesso da empresa. A liderança democrática, que envolve a participação dos colaboradores nas decisões, foi considerada como um modelo mais eficaz do que a liderança autocrática, que é baseada na autoridade e no poder do líder. A liderança democrática foi associada a maior satisfação dos funcionários, bem como a um melhor desempenho e produtividade da empresa.

Além disso, a experiência de *Hawthorne* também trouxe importantes contribuições para a compreensão da comunicação e do trabalho em equipe. A pesquisa mostrou que a comunicação eficaz e o trabalho em equipe são fundamentais para o sucesso da empresa, e que a falta de comunicação pode levar a problemas como conflitos entre os colaboradores e baixo desempenho.

Por fim, reforçou a importância do estudo do comportamento humano nas organizações, especialmente em relação ao clima organizacional. A partir dessa pesquisa, a psicologia organizacional ganhou importância e se tornou uma área de estudo fundamental para entender o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Em síntese, o experimento trouxe importantes contribuições para a compreensão do clima organizacional e sua influência sobre a eficiência e satisfação dos trabalhadores. A partir dessa pesquisa, ficou claro que a organização não é composta apenas por máquinas e processos, mas principalmente por pessoas, e que a interação entre elas é fundamental para o sucesso da empresa. A liderança democrática, a participação dos colaboradores nas decisões, a comunicação eficaz e o trabalho em equipe foram identificados como fatores-chave para o clima organizacional e para o sucesso da empresa.

9 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

A valorização das pessoas é um tema de extrema importância em qualquer organização, seja ela pública ou privada. O objetivo deste estudo é apresentar uma revisão da literatura sobre a valorização das pessoas nas empresas, destacando a sua importância para o sucesso das organizações e a sua relação com o clima organizacional. Além disso, será apresentado um panorama sobre as principais estratégias de valorização das pessoas utilizadas atualmente no mercado e suas implicações no clima organizacional.

Sendo um conceito que engloba diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas nas empresas. Ela envolve desde a contratação de profissionais capacitados até a implementação de políticas e práticas que incentivem o desenvolvimento e a retenção de talentos na organização. A valorização das pessoas é uma estratégia importante para as empresas que buscam obter vantagem competitiva no mercado, uma vez que os profissionais capacitados e motivados são capazes de gerar resultados melhores e mais duradouros.

De acordo com *Dessler* (2011), a valorização das pessoas é um processo que começa na contratação de profissionais capacitados e engajados com os valores da empresa. Para isso, é importante que a empresa invista em um processo seletivo rigoroso, capaz de identificar os melhores talentos do mercado. Além disso, é importante que a empresa ofereça uma remuneração justa e adequada, que esteja de acordo com as habilidades e competências dos profissionais contratados.

Além de estar relacionada à oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Segundo *Armstrong* (2015), a oferta de treinamentos e capacitações é uma estratégia importante para manter os profissionais atualizados e motivados. Além disso, a oferta de oportunidades de crescimento e promoção é uma forma de recompensar os profissionais que se destacam em suas atividades, incentivando-os a buscar melhores resultados e a contribuir cada vez mais para o sucesso da organização.

Outra estratégia importante para a valorização das pessoas é a implementação de políticas de reconhecimento e recompensa. Segundo *Robbins e Judge* (2017), o reconhecimento é uma das principais necessidades humanas e, portanto, é importante que a empresa reconheça e recompense os profissionais que se destacam em suas atividades. Para isso, é possível implementar programas de reconhecimento

e recompensa, como bônus e prêmios, que incentivem os profissionais a buscar melhores resultados e a se empenharem cada vez mais em suas atividades.

O clima organizacional é um fator extremamente importante na valorização das pessoas nas empresas. Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional refere-se ao conjunto de características que define a atmosfera psicológica da empresa, ou seja, como os colaboradores percebem e interpretam o ambiente de trabalho. O clima organizacional pode ser influenciado por diversos fatores, como a liderança, a comunicação, as políticas de recursos humanos e as práticas de gestão adotadas pela empresa.

Um clima organizacional favorável pode contribuir para a valorização das pessoas, uma vez que os colaboradores se sentem mais motivados e engajados em suas atividades. Quando as pessoas se sentem valorizadas, elas tendem a trabalhar com mais motivação, comprometimento e satisfação, o que reflete diretamente na produtividade e nos resultados da empresa. Portanto, é essencial que as empresas adotem medidas para valorizar seus colaboradores, como programas de treinamento, desenvolvimento de carreira, remuneração justa, reconhecimento e valorização das contribuições dos funcionários.

Em suma, esse tema é extremamente relevante e atual para as organizações, principalmente em um contexto de crescente competição e mudanças aceleradas. A partir da revisão de literatura apresentada, fica evidente que a valorização das pessoas é uma estratégia que pode trazer inúmeros benefícios para as empresas, desde a melhoria do clima organizacional até o aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, é importante que as empresas invistam em ações que visem valorizar seus funcionários e promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo. A experiência de *Hawthorne* é uma das referências mais importantes nesse sentido, pois evidencia a importância da valorização das pessoas e do clima organizacional para o sucesso das organizações.

9.1 Conceito

O conceito de valorização das pessoas é fundamental para a compreensão da gestão de pessoas nas organizações. Isso porque, em uma perspectiva mais ampla, a valorização das pessoas envolve uma série de ações e práticas que visam reconhecer, incentivar e desenvolver o potencial humano dos colaboradores.

Assim, ela pode ser compreendida como um conjunto de políticas e práticas que promovem a criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador, no qual os colaboradores se sintam respeitados, reconhecidos e engajados com a missão e os valores da empresa. Dentre essas práticas, destacam-se a promoção de um clima organizacional positivo, a oferta de benefícios e incentivos atrativos, a realização de treinamentos e capacitações, a promoção do diálogo e da comunicação entre os colaboradores, a gestão participativa e a construção de uma cultura organizacional baseada no respeito e na valorização do capital humano.

Não se limitando apenas a ações isoladas ou momentâneas, mas sim a um processo amplo e contínuo que envolve todas as etapas da gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção de talentos até a promoção da carreira dos colaboradores. É um processo dinâmico, que deve ser adaptado às necessidades e demandas específicas de cada organização e de cada colaborador.

Sendo um fator-chave para a competitividade das empresas, uma vez que permite atrair e reter talentos, aumentar a produtividade e a eficiência dos colaboradores e contribuir para a redução de conflitos e insatisfações no ambiente de trabalho. Além disso, organizações que valorizam seus funcionários tendem a ter uma imagem mais positiva perante a sociedade e a serem vistas como empresas responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento humano e social.

Esse processo é contínuo e amplo, desde a seleção e recrutamento de talentos até a gestão do desempenho e promoção de carreira dos colaboradores. As organizações que valorizam seus funcionários oferecem um ambiente de trabalho saudável e motivador, no qual os colaboradores se sintam respeitados, reconhecidos e engajados com a missão e os valores da empresa.

Para alcançar esses benefícios, é necessário que as organizações adotem práticas e políticas que estimulem a valorização das pessoas, tais como a promoção de um clima organizacional positivo, benefícios e incentivos atrativos, treinamentos e capacitações, diálogo e comunicação entre os colaboradores, gestão participativa e construção de uma cultura organizacional baseada no respeito e na valorização do capital humano. Bohlander e Snell (2014), empresas que valorizam seus funcionários são vistas como socialmente responsáveis e comprometidas com o bem-estar dos colaboradores. Essa imagem positiva pode resultar em vantagens competitivas para a empresa, como a atração de novos clientes e a fidelização dos já existentes.

De maneira resumida, a valorização das pessoas é um conceito fundamental para o sucesso das organizações, uma vez que permite desenvolver o potencial humano dos colaboradores, aumentar a eficiência e a competitividade da empresa e promover um ambiente de trabalho saudável e motivador. Portanto, as organizações que valorizam seus funcionários têm maiores chances de se destacar no mercado, atrair e reter talentos e alcançar o sucesso empresarial de forma sustentável.

9.2 Benefícios da valorização das pessoas

A valorização das pessoas é uma prática que oferece diversos benefícios para as organizações, tais como a atração e retenção de talentos, aumento da eficiência e competitividade organizacional, redução de conflitos e insatisfações no ambiente de trabalho, além de promover a qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores.

Dentre seus benefícios mais relevantes, pode-se destacar a redução do *turnover* e absenteísmo. Isso porque, quando os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, eles tendem a ser mais engajados com a empresa, se identificar com sua missão e valores, e permanecer no emprego por mais tempo. Além disso, o engajamento e a motivação dos funcionários contribuem para a redução do absenteísmo, ou seja, da falta injustificada ao trabalho, pois eles se sentem mais motivados a comparecer ao trabalho.

Além de estar diretamente relacionada ao aumento da eficiência e da produtividade dos colaboradores. Quando as organizações investem em treinamentos e capacitações, por exemplo, eles se tornam mais qualificados e capazes de realizar suas tarefas com mais eficiência. Além disso, quando os colaboradores são reconhecidos por seu desempenho e esforço, eles tendem a se sentir mais motivados a se empenhar nas tarefas diárias e a alcançar melhores resultados.

Outro benefício importante é a melhoria do clima organizacional. Quando os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e reconhecidos, eles tendem a trabalhar em equipe com mais harmonia, a promover a comunicação efetiva entre os membros da equipe e a reduzir conflitos e insatisfações. Isso contribui para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo.

Por fim, a valorização das pessoas contribui para a construção de uma imagem positiva da empresa, tanto interna quanto externamente. Os colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a falar bem da empresa e a promovê-la,

o que pode atrair novos talentos e clientes. Além disso, uma empresa que valoriza seus funcionários é vista com bons olhos pela sociedade e pelos órgãos reguladores, o que pode melhorar sua reputação e fortalecer sua posição no mercado.

Em síntese, seus benefícios são inúmeros e essenciais para o sucesso das organizações. Através da valorização dos colaboradores, as empresas podem atrair e reter talentos, aumentar a eficiência e competitividade, reduzir conflitos e insatisfações, promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, além de construir uma imagem positiva da empresa. Dessa forma, a valorização das pessoas é uma prática que deve ser adotada pelas organizações que desejam se destacar no mercado e alcançar o sucesso empresarial de forma sustentável.

9.3 Estratégias para valorização das pessoas

Para valorizar seus colaboradores, as organizações precisam adotar uma série de estratégias que vão desde a seleção e recrutamento de talentos até a gestão do desempenho e promoção da carreira dos funcionários. É importante que as empresas sejam flexíveis, transparentes e inclusivas, e reforcem sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano.

Além disso, a concepção estratégica das organizações e sua comunicação estão intimamente ligadas ao reforço da sua virtuosidade na sua estreita relação com a gestão do potencial humano.

Para valorizar as pessoas, as organizações devem buscar promover um ambiente de trabalho saudável e motivador. Isso pode ser feito por meio de políticas e práticas que valorizem o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, como a promoção de atividades de lazer e esporte, treinamentos e capacitações, incentivos e benefícios, e a criação de programas de apoio psicológico e emocional.

Outra estratégia importante para valorizar as pessoas é a gestão do desempenho. É fundamental que as empresas adotem um sistema de avaliação justo e transparente, que permita aos colaboradores compreenderem claramente quais são suas responsabilidades, metas e objetivos, e como seu desempenho é avaliado. A gestão do desempenho deve ser contínua, e não apenas realizada em momentos específicos do ano, para que os colaboradores possam receber feedbacks e ajustar sua conduta ao longo do tempo.

A promoção da diversidade e inclusão também é extremamente importante. As empresas devem promover a diversidade em todas as suas formas, incluindo a diversidade de gênero, raça, idade, orientação sexual, habilidades e experiências. A diversidade traz diferentes perspectivas e ideias para a empresa, o que pode levar a uma maior inovação e criatividade.

Por fim, a promoção da carreira dos funcionários é uma estratégia essencial para valorizar as pessoas. As empresas devem oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento para seus colaboradores, incluindo programas de mentoria, treinamentos e capacitações, e a possibilidade de assumir novas responsabilidades e desafios. É importante que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho, e que vejam possibilidades de crescimento dentro da empresa.

10 CONTRIBUIÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A VALORIZAÇÃO HUMANA

Com base no livro "O Poder da Influência", de Robert Cialdini, é possível relacionar a importância da valorização humana no ambiente de trabalho com o princípio da reciprocidade. Segundo o autor, as pessoas tendem a sentir a obrigação de retribuir o que recebem dos outros, seja um favor, uma gentileza ou até mesmo uma valorização.

No contexto empresarial, isso significa que quando os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos, eles tendem a retribuir com maior produtividade, comprometimento e lealdade à empresa. Além disso, a valorização dos funcionários também pode gerar um sentimento de pertencimento e identificação com a empresa, o que pode levar a um engajamento maior com a missão e os objetivos organizacionais.

Outro ponto abordado pelo autor é a importância da consistência na tomada de decisões. Quando as empresas adotam práticas que valorizam seus funcionários de forma consistente e constante, eles se sentem mais seguros e confiantes em relação à empresa e seus líderes. Isso pode gerar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, onde os funcionários se sentem respeitados e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

Portanto, a Experiência de *Hawthorne* e a importância da valorização humana no ambiente de trabalho podem ser relacionadas aos princípios da reciprocidade e consistência, destacados no livro "O Poder da Influência". A adoção de práticas que visem valorizar os funcionários pode gerar impactos positivos na produtividade, clima organizacional e comprometimento dos funcionários, contribuindo para o sucesso da empresa a longo prazo.

Essas práticas podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que promova o engajamento e a motivação dos funcionários. Quando os trabalhadores se sentem valorizados e suas opiniões são levadas em consideração, eles tendem a ficar mais motivados e comprometidos com o trabalho.

É importante destacar que a Experiência de *Hawthorne* foi pioneira ao mostrar que a gestão empresarial deve se concentrar no ser humano como um ser social e emocional, e não apenas como um recurso para ser gerenciado. Essa abordagem reconhece que o clima organizacional é um fator fundamental na satisfação e no

desempenho dos trabalhadores, e que a gestão de pessoas deve incluir a valorização dos trabalhadores como seres humanos, e não apenas como recursos produtivos.

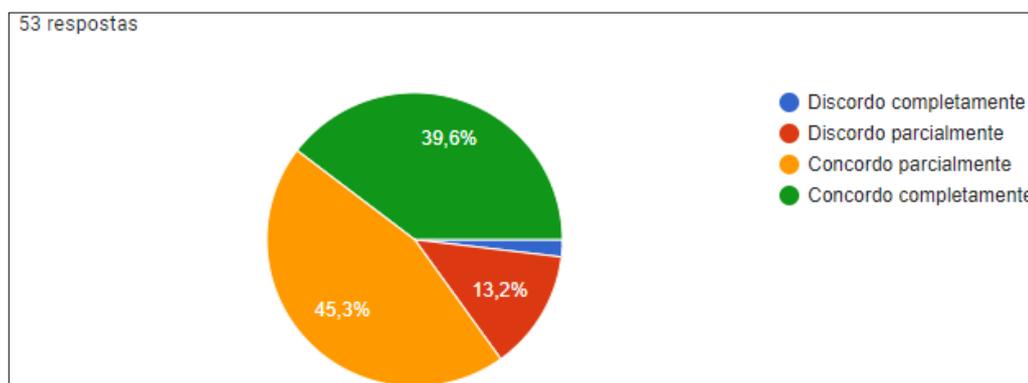
O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como a comunicação, o estilo de liderança, a política de remuneração e benefícios, a oportunidade de desenvolvimento profissional, entre outros. Quando os trabalhadores percebem um clima organizacional positivo, onde são valorizados e têm suas necessidades atendidas, eles tendem a ser mais satisfeitos, comprometidos e produtivos.

Dessa forma, a Experiência de *Hawthorne* continua sendo relevante e atual, mostrando que a valorização das pessoas é um fator fundamental para o sucesso das empresas e para a construção de um ambiente de trabalho positivo. A gestão empresarial deve se dedicar a valorizar as pessoas em seus negócios, o que pode ser traduzido em maior efetividade e resultados em sua atividade.

11 PESQUISA DE CAMPO

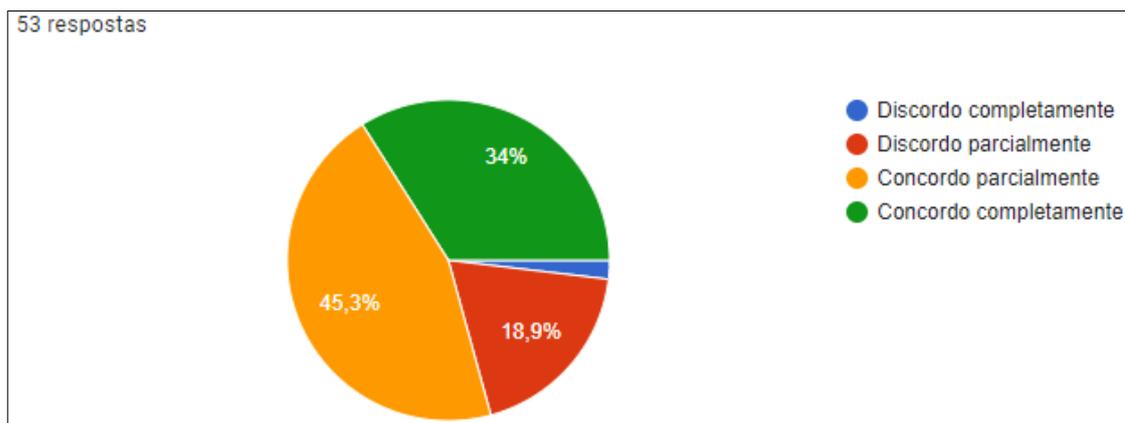
A partir do conteúdo abordado neste trabalho de conclusão de curso, empreendeu-se uma pesquisa de campo contendo 10 perguntas, com o propósito de recolher informações com vistas à análise do clima organizacional das empresas, tendo como fundamento a consideração e o reconhecimento do valor das pessoas no contexto laboral.

O primeiro questionamento levantado na pesquisa foi: “Os feedbacks e as opiniões, sejam minhas ou de outros colegas, são ouvidas e consideradas pela liderança”. A maioria dos respondentes (84,9%) concordam, pelo menos parcialmente, que seus feedbacks e opiniões são ouvidos e considerados pela liderança. No entanto, é importante notar que cerca de 15% discordam ou concordam parcialmente, o que sugere que há espaço para melhorias na comunicação e no envolvimento dos funcionários.



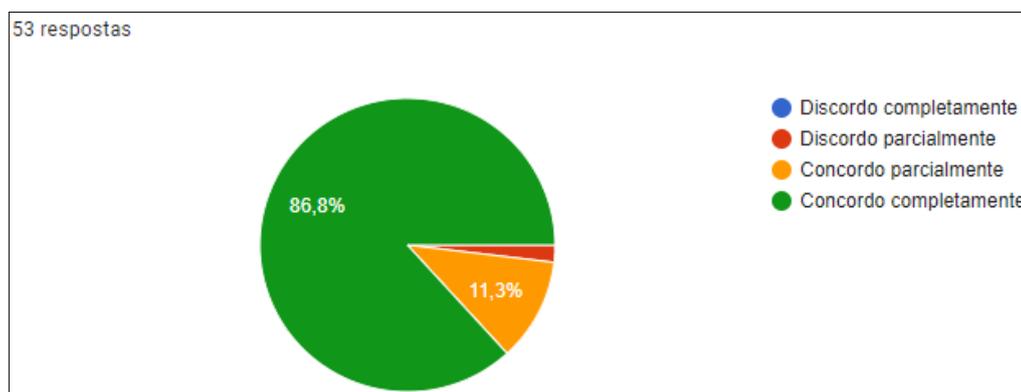
Resultado da primeira resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O segundo questionamento levantado na pesquisa foi: “Tenho a habilidade de separar completamente minha vida pessoal da minha vida profissional”. Onde a maioria dos respondentes (79,1%) concorda, pelo menos parcialmente, que consegue separar sua vida pessoal da profissional. No entanto, novamente, é preciso destacar que cerca de 20% discordam ou concordam parcialmente, o que pode indicar que alguns colaboradores podem estar enfrentando dificuldades em manter essa separação saudável.



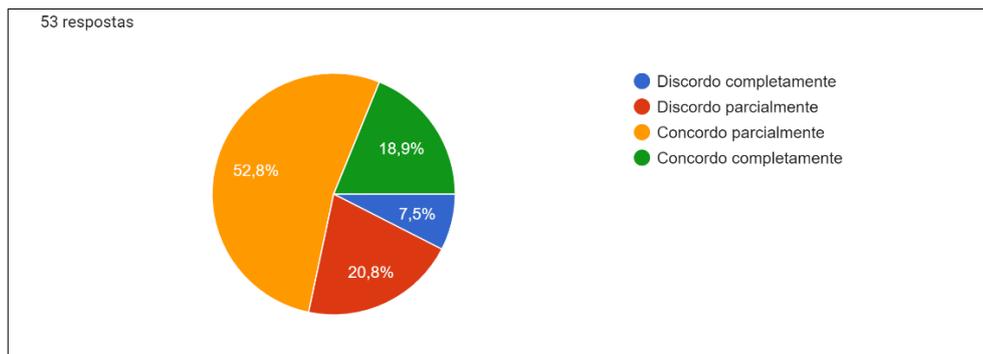
Resultado da segunda resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O terceiro questionamento levantado na pesquisa foi: “Entendo e aceito que meus colegas podem ter opiniões e visões diferentes da minha”. A grande maioria dos respondentes (98,1%) concorda, pelo menos parcialmente, que entende e aceita que seus colegas podem ter opiniões e visões diferentes. Esse resultado sugere que as empresas têm uma cultura de respeito e tolerância à diversidade.



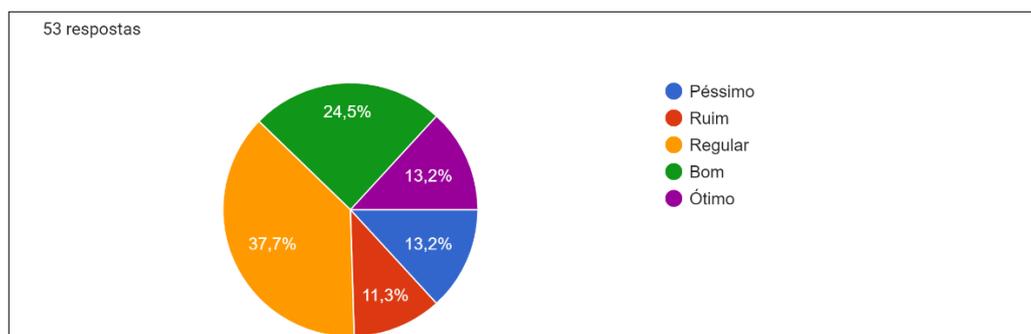
Resultado da terceira resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O quarto questionamento levantado na pesquisa foi: “Meus esforços são reconhecidos pelas pessoas ao meu redor, e sou recompensado (a) de forma justa”. Quase 72% dos respondentes discordam ou concordam parcialmente que seus esforços são reconhecidos e recompensados de forma justa, o que pode indicar um problema na gestão de desempenho e de reconhecimento na empresa.



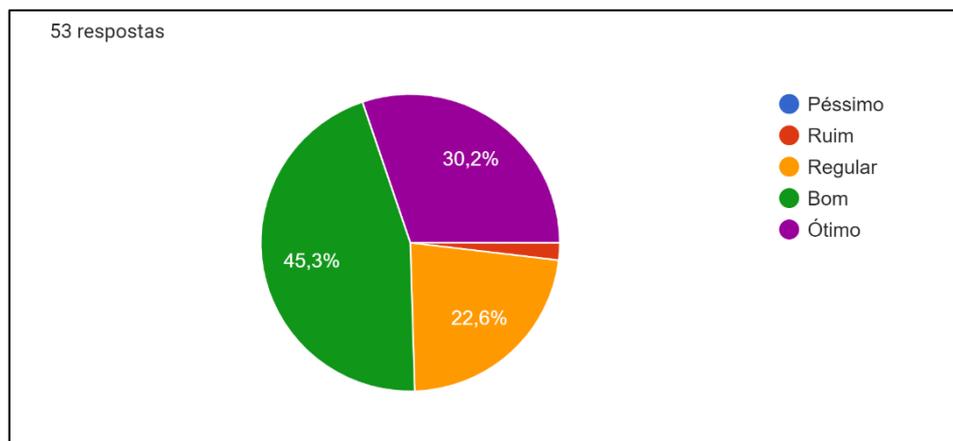
Resultado da quarta resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O quinto questionamento levantado na pesquisa foi: “Como você avalia o departamento de recursos humanos da sua empresa?”. A maioria dos respondentes avalia o departamento de recursos humanos da empresa como regular (37,7%) ou bom (24,5%). No entanto, é importante considerar que 26,4% dos respondentes avaliaram como ótimo ou péssimo, o que sugere que a percepção sobre a efetividade do departamento de RH não é uniforme entre os colaboradores.



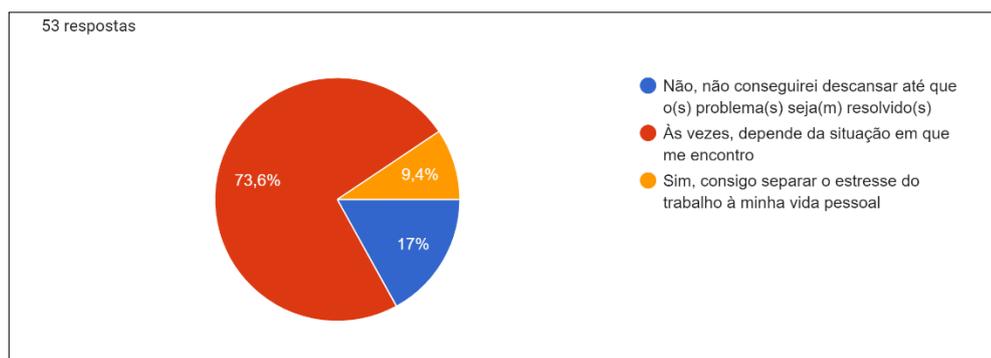
Resultado da quinta resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O sexto questionamento levantado na pesquisa foi: “Como você avalia a sua relação com os demais colaboradores da sua empresa?”. A maioria dos respondentes avalia sua relação com os demais colaboradores da empresa como boa (45,3%) ou ótima (30,2%), o que sugere que a empresa tem uma cultura colaborativa e amistosa.



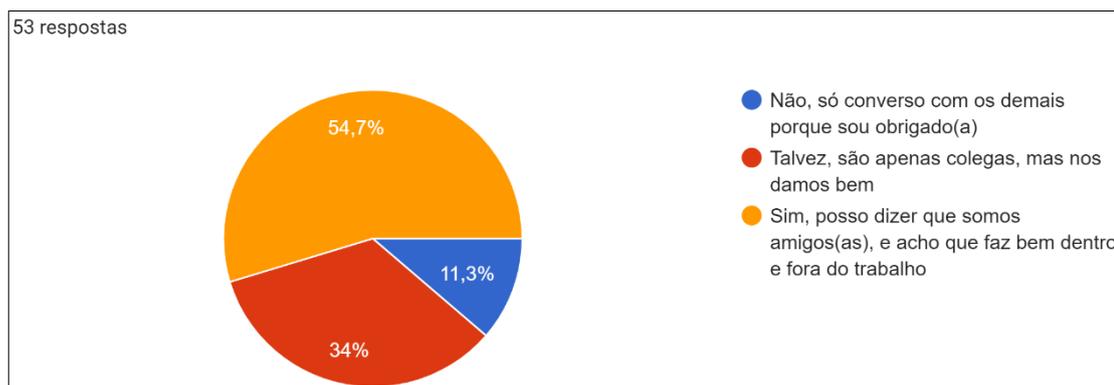
Resultado da sexta resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O sétimo questionamento levantado na pesquisa foi: “Ao chegar em casa, depois de um longo expediente, você é capaz de focar nos seus afazeres e atividades cotidianas, sem pensar nos problemas enfrentados anteriormente no trabalho, ou que serão enfrentados futuramente?”. Cerca de 73,6% dos respondentes às vezes conseguem separar o estresse do trabalho da vida pessoal, enquanto 17% não conseguem descansar até que os problemas sejam resolvidos. Isso pode indicar que o estresse no trabalho pode estar afetando a qualidade de vida dos colaboradores.



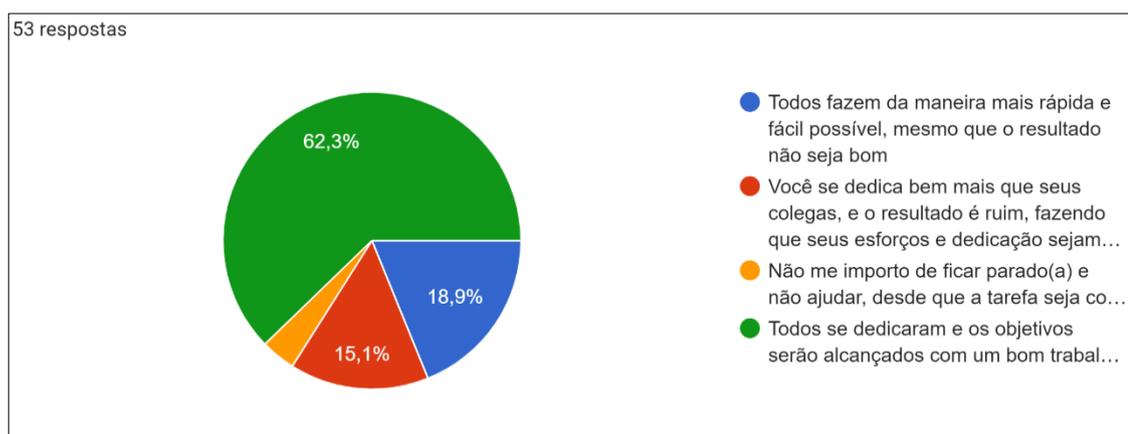
Resultado da sétima resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O oitavo questionamento levantado na pesquisa foi: “Você sairia com seus colegas de trabalho fora do expediente?”. Mais da metade dos respondentes (54,7%) sairia com seus colegas de trabalho fora do expediente, indicando um ambiente de trabalho amistoso e propício à construção de relações sociais fora do ambiente de trabalho.



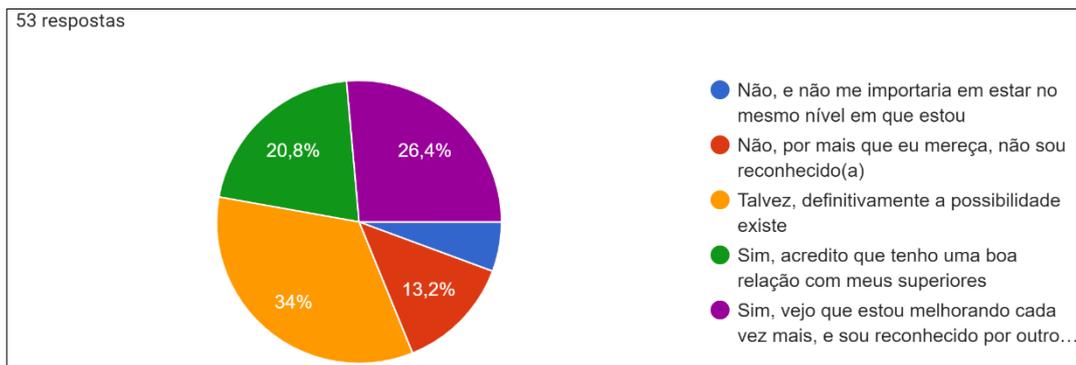
Resultado da oitava resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O nono questionamento levantado na pesquisa foi: “Quando uma tarefa exaustiva é delegada ao seu departamento, na maioria das vezes, você sente que: ”. A maioria dos respondentes (62,3%) acredita que todos se dedicaram e os objetivos serão alcançados com um bom trabalho em equipe. No entanto, quase um quinto dos respondentes (18,9%) acredita que todos fazem da maneira mais rápida e fácil possível, mesmo que o resultado não seja bom, sugerindo a necessidade de melhorias na cultura de desempenho e na gestão de tarefas.



Resultado da nona resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

O décimo questionamento levantado na pesquisa foi: “Você pode enxergar seu próprio crescimento dentro desta empresa?”. A maioria dos respondentes (60,9%) vê potencial de crescimento dentro da empresa, seja através de uma boa relação com superiores ou pelo reconhecimento de outros colaboradores. No entanto, uma proporção significativa (26,5%) não vê esse potencial, o que pode



Resultado da décima resposta da pesquisa de campo realizada. Autoria própria.

12 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na análise dos dados da pesquisa, os resultados indicaram que a qualidade do clima organizacional está diretamente relacionada com a valorização das pessoas no ambiente de trabalho. Dentre os fatores que influenciam o clima organizacional, destacam-se a comunicação efetiva, a liderança, o reconhecimento, a clareza de objetivos e o *feedback* constante. Estes elementos são essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo para os colaboradores.

Adicionalmente, a pesquisa evidenciou a importância do clima organizacional para a produtividade, satisfação e bem-estar dos colaboradores, além de contribuir para o sucesso da organização como um todo. Os resultados obtidos corroboram com outros estudos realizados sobre o tema, reforçando a necessidade de se investir em uma gestão de pessoas que valorize os colaboradores e promova um ambiente de trabalho saudável.

A análise da experiência de *Hawthorne* foi fundamental para a compreensão dos benefícios da valorização das pessoas no ambiente de trabalho. A pesquisa destacou a importância de atender às necessidades básicas dos colaboradores e valorizar suas contribuições para a organização, a fim de obter melhores resultados e promover a satisfação dos colaboradores. A experiência de *Hawthorne* evidenciou que a valorização das pessoas pode ser um fator determinante para o sucesso da organização.

Com relação às estratégias para a valorização das pessoas, a pesquisa apresentou diversas alternativas para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo. A participação nos lucros e resultados, o desenvolvimento de habilidades e competências, a flexibilidade de horários e a criação de um ambiente de trabalho saudável foram algumas das alternativas discutidas.

Por fim, a pesquisa contribuiu significativamente para a compreensão do clima organizacional e da valorização das pessoas no ambiente de trabalho, fornecendo subsídios para a melhoria da gestão de pessoas nas organizações. As evidências obtidas reforçam a importância de se investir na valorização dos colaboradores e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador, visando obter melhores resultados e promover a sustentabilidade da organização.

13 CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que o clima organizacional é um dos fatores mais relevantes para o desempenho das organizações modernas. A partir da análise crítica dos conceitos e fundamentos teóricos, evidenciou-se que o clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como a cultura organizacional, a liderança, as políticas de recursos humanos, entre outros. Além disso, pode-se afirmar que o clima organizacional é um indicador preciso do bem-estar e da satisfação dos colaboradores, podendo influenciar diretamente no aumento ou na queda da produtividade, bem como no engajamento e na retenção de talentos.

Ao aprofundar a reflexão sobre a experiência de *Hawthorne*, compreendeu-se a importância da valorização das pessoas no ambiente de trabalho. Constatou-se que a atenção ao fator humano é um aspecto central na busca pela excelência e pela alta performance, bem como na promoção de uma cultura organizacional saudável e motivadora. Dessa forma, a valorização das pessoas é uma estratégia efetiva para a melhoria do clima organizacional, através da implementação de ações que visem o desenvolvimento e o reconhecimento dos colaboradores.

Ademais, a valorização das pessoas tem se tornado um tema cada vez mais relevante para as organizações, visto que o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo e exigente, bem como a busca por um ambiente organizacional mais humano tem se tornado uma das principais demandas da sociedade atual. Portanto, é fundamental que as organizações compreendam a importância do clima organizacional e da valorização das pessoas em suas estratégias de gestão de pessoas, a fim de obterem melhores resultados e garantir um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Por fim, ressalta-se que a análise da experiência de *Hawthorne* e a reflexão sobre a valorização das pessoas no ambiente de trabalho representam contribuições relevantes para o aprofundamento do conhecimento sobre clima organizacional e para a melhoria da gestão de pessoas nas organizações. Dessa forma, recomenda-se que as organizações invistam em políticas e práticas de valorização das pessoas, a fim de promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, capaz de alavancar a produtividade, a inovação e a competitividade da organização.

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1845/1/MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>. Acesso em 20 de março de 2023.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. 3ª edição. Editora Cengage Learning, 788p. ISBN-10: 8522118191, 2014.

BORGES, A. J. E. Clima Organizacional: O Estado Da Arte. In: Borges-Andrade, J. E. (Org.). Temas Em Psicologia Organizacional E Do Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2007. P. 165-188.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 3. ed, 252 p, 1994.

CHIAVENATO I. Introdução à Teoria da Administração. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.138 e 142.

DEL FIACO, J. L. M. Das Relações Humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior. Agosto/ 2006

LEARNING, Thomson. MOTTA, FCP; VASCONCELOS, IFG Teoria Geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 93-110, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. Saraiva Educação SA, 2017.

Robbins, S. P.; Coulter, M. Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

VILELA, Ana Alexandra Fonseca. Boas Práticas de Igualdade de Género e sua relação nos domínios da Satisfação Laboral e Clima Organizacional. 2014. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/c07de60156f8a7b59d16806df39f21d4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>> Acesso em 25 de março de 2023.