

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec DE CIDADE TIRADENTES**  
**Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Allana Marques Oliveira Silva**  
**Cinthia Alves Ferreira**  
**Giovanna Maciel de Oliveira**  
**Jhennifer Brito de Oliveira**  
**Leticia Teixeira dos Santos**  
**Natalia Maria dos Santos de Jesus**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A MELHORIA DO**  
**ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS**

**São Paulo**

**2024**

**Allana Marques Oliveira Silva**  
**Cinthia Alves Ferreira**  
**Giovanna Maciel de Oliveira**  
**Jhennifer Brito de Oliveira**  
**Leticia Teixeira dos Santos**  
**Natalia Maria dos Santos de Jesus**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A MELHORIA DO  
ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec de Cidade Tiradentes, orientado pela Profª Vanessa Guimarães Silva, como requisito parcial para obtenção do título em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2024**

## **Dedicatória**

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e responsáveis, que foram muito mais do que apenas um apoio em nossa trajetória. Eles foram nosso porto seguro, oferecendo-nos o carinho, a paciência e a força necessária para continuarmos, mesmo nos momentos de dificuldades.

Cada conquista nossa reflete o carinho e a sabedoria deles.

Com este trabalho, que explora como o clima organizacional pode transformar o engajamento dos colaboradores, queremos honrar esta dedicação à eles. Obrigado por acreditarem em nós e nos mostrarem a importância de acreditar, persistir e melhorar. Este trabalho é uma prova de que, juntos, somos mais fortes.

## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho não seria possível sem o apoio e dedicação de várias pessoas, às quais expressamos nossa imensa gratidão!

À nossa orientadora, Vanessa Guimarães Silva expressamos nossa profunda gratidão pela paciência, pelas orientações e por acreditar no nosso potencial. Seu conhecimento e experiência foram fundamentais para a concretização deste trabalho! Agradecemos também aos professores Renato Frutuoso de Souza e Isabel Cristina Lima da Silva que contribuíram indiretamente para a conclusão deste trabalho, e especialmente à nossa professora de PTCC e coordenadora de curso Lilian Aparecida Perin Moreira Rocha, também a todos os professores que nos acompanharam neste processo, a quem manifestamos nosso respeito e grande admiração.

Por fim, agradecemos a todos os colegas de curso e demais pessoas que, de forma direta ou indireta, colaboraram para a realização deste trabalho. Cada conversa, troca de ideias e momentos de apoio foram essenciais nesta caminhada. A todos, o nosso muito obrigado!

## **Epígrafe**

“Qualquer empresa, de qualquer tamanho, de qualquer época, pode se tornar um excelente lugar para se trabalhar”. (Robert Levering)

## Resumo

O principal objetivo presente no estudo é compreender e analisar o ambiente atual da empresa, implementando práticas e ferramentas para melhoria do clima organizacional com foco no engajamento dos colaboradores. A metodologia que utilizamos incluiu o uso de um questionário com 26 perguntas referente ao clima organizacional, no qual foi aplicado a empresa, com uma média de 18 funcionários.

Através dessa pesquisa, conclui-se que ambientes de trabalho positivos e com um bom clima organizacional promovem o bem-estar físico e emocional, podendo haver a redução de estresse, e a otimização e melhoria do desempenho dos funcionários.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Produtividade; Satisfação; Desempenho; Engajamento; Organização.

## **Abstract**

The main objective of the study is to understand and analyze the current environment of the company, implementing practices and tools to improve the organizational climate with a focus on employee involvement. The methodology we used included the use of a questionnaire with 26 questions regarding the organizational climate, which was applied to the company, with an average of 18 employees.

Through this research, it is concluded that positive work environments with a good organizational climate promote physical and emotional well-being, which can reduce stress, and optimize and improve employee performance.

**Key-words:** Organizational Climate; Organizational Culture; Productivity; Satisfaction; Performance; Engagement; Enterprise.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	p.09
1.1 Justificativa.....	p.09
1.2 Problemática.....	p.09
1.3 Hipótese.....	p.09 e p.10
1.4 Objetivo geral.....	p.10
1.5 Objetivos específicos.....	p.10
1.6 Metodologia.....	p.10 e p.11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	p.11
2.1 Clima Organizacional.....	p.11 a p.13
2.2 Ferramentas para melhoria do clima organizacional.....	p.13 a p.15
2.3 Engajamento dos colaboradores x empresa.....	p.15 a p.17
2.4 Ferramentas de melhoria do engajamento.....	p.17 a p.19
2.5 Cultura organizacional e liderança.....	p.20 a p.22
2.6 Comunicação interna x desempenha da empresa.....	p.22 a p.25
2.7 Produtividade e satisfação profissional.....	p.25 a p.27
2.8 Metas e objetivos da organização.....	p.27 e p.28
2.9 Integração e valorização dos colaboradores.....	p.29 a p.31
2.10 Comunicação e conflitos na organização.....	p.31 a p.34
<b>3. PESQUISA DE CAMPO</b> .....	p.35 a p.37
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	p.38
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	p.39 a p.46



# **1. INTRODUÇÃO**

O clima organizacional de um determinado ambiente é a forma como uma ou um grupo de pessoas percebem e reagem ao local em que estão presentes, podendo ser formado por meio de inúmeras causas. Em uma organização isso se volta para os colaboradores que frequentam este ambiente.

O engajamento é a capacidade de estar focado, estimulado e presente, tendo consciência do seu arredor. O engajamento dos colaboradores não se define na quantidade de tempo ou de trabalho de um colaborador para com a empresa, seja ele de forma remota ou presencial.

Com isso, o clima organizacional para a melhoria do engajamento dos colaboradores nas empresas se faz um assunto importante, sabendo que ambos os assuntos têm grande impacto sob os resultados e a imagem da empresa.

O objetivo da pesquisa é compreender e analisar o ambiente atual implementando práticas e ferramentas para melhorar o clima organizacional com foco no engajamento dos colaboradores torna-se um assunto relevante para pesquisa.

## **1.1 Justificativa**

É importante nas organizações falar sobre a percepção e a reação dos colaboradores diante das medidas previstas pela organização a respeito do seu ambiente de trabalho. Compreender e analisar o clima organizacional é essencial para as empresas, pois esse fator impacta na dinâmica interna, influenciando a satisfação, motivação e o desempenho dos funcionários. Um clima organizacional positivo pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, enquanto um clima negativo pode gerar diferentes impactos na cultura interna e nos resultados do desempenho da empresa.

## **1.2 Problemática**

Qual o impacto do clima organizacional no engajamento dos colaboradores no âmbito organizacional?

## **1.3 Hipótese**

- O clima organizacional positivo está diretamente relacionado ao aumento do engajamento dos colaboradores, refletindo em maior produtividade e satisfação no ambiente de trabalho;
- A percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional, englobando aspectos como confiança, reconhecimento e autonomia, impacta consideravelmente no seu nível de engajamento e comprometimento com as metas e objetivos da organização;
- A presença de um clima organizacional negativo, caracterizado por conflitos, falta de transparência e baixo suporte emocional, está correlacionada a níveis mais baixos de engajamento dos colaboradores, podendo impactar negativamente o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho.

#### **1.4 Objetivo geral**

Analisar o ambiente atual para implementar práticas e ferramentas para melhor clima organizacional com melhoria no engajamento dos colaboradores.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Promover uma comunicação aberta entre líderes e os colaboradores, garantindo que as opiniões sejam ouvidas e valorizadas.
- Valorizar o esforço dos colaboradores através dos serviços prestados e as suas contribuições para promover um ambiente em que todos enxerguem o seu valor e o do próximo.
- Proporcionar momentos como coffee mensal e integração para descontrair os colaboradores e assim promover um bom clima entre eles.

#### **1.6 Metodologia**

Foi feita uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros e sites, sobre clima organizacional na empresa Nunes Transporte, onde os funcionários a frequentam de forma presencial possibilitando, também, a realização de uma pesquisa de campo. Iremos coletar os dados através de um ou mais - caso necessário - questionários feitos no Google Forms, essa plataforma gera um gráfico de pizza para melhor análise dos dados obtidos, então será necessário recursos tecnológicos para esta pesquisa, como celular ou computador e rede de internet.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Hawthorne iniciou experimentos para analisar o clima interno das organizações em torno de 1924, mas já era possível notar que as condições de trabalho causam diferentes reações nos colaboradores. As pessoas são fatores inquestionáveis de importância dentro de uma empresa, pois é delas que se iniciam práticas sociais, se estabelecem objetivos, se criam inovações e etc, sendo assim um recurso do qual se torna prioritário numa organização (Begnami, 2013).

Com relação às organizações, um dos primeiros estudos aprofundados, que foi realizado por Argyris na década de 60, permitiu uma melhor definição sobre o clima organizacional e os aspectos que influenciam nas percepções e reações dos colaboradores, levando as organizações a mudarem suas estratégias e táticas na gestão de pessoas (Oliveira,1996).

Logo, o clima organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa. É a forma de como uma ou mais pessoas têm a percepção e a reação do ambiente no qual elas estão inseridas. Essa percepção do ambiente se reflete no psicológico dos colaboradores e influencia o seu comportamento e desempenho dentro do ambiente de trabalho (Judge, Robbins e Sobral, 2011).

“O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros” (Chiavenato, 2004, p. 99).

Existe uma forte ligação entre o clima organizacional e a cultura organizacional, ambas são de imensa importância dentro da organização e influenciam fortemente uma à outra. Luz (1995) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

Assim, para Chiavenato (2004), a cultura de uma empresa molda e influencia no conjunto de crenças, valores, tradições e relacionamentos de seus colaboradores. Toda empresa possui uma cultura interna própria, onde essas variáveis se manifestam. A cultura organizacional pode ser pontuada como um dos fatores que causa impacto na percepção e reação dos colaboradores - sendo ela compreendida como um conjunto de leis e costumes compartilhados por um determinado grupo.

Entende-se então, que a percepção e reação dos colaboradores, sob o seu ambiente de trabalho, tem grande impacto na organização e nos seus colaboradores. E isso não se deve apenas sob as condições de trabalho e as diferentes percepções sobre elas, mas também sob as interações que os colaboradores têm dentro da organização e suas experiências (Bakker, Demerouti e Verbeke, 2004; Bakker, Hakanen, Demerouti e Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker e Schaufeli, 2006; Nahrgang et al., 2011).

A percepção do colaborador na empresa em relação ao clima organizacional pode ser abstrata, mas se manifesta por meios tangíveis e palpáveis que podem servir de alerta para os gestores. E existem algumas características que podem ser observadas quando o clima não está favorável, como: turnover, conflitos interpessoais, absenteísmo e muitos outros (Chiavenato, 1994, pág.52).

Embora as organizações possam ser avaliadas pelo seu desempenho quantitativo no mercado de trabalho, é preciso entender e conhecer sobre a cultura organizacional, que possibilita ter uma visão de sua potencialidade e valor - que não é medido apenas pelo o que pode ser visto, mas também pelo o que é abstrato - em que se vê sua parte intelectual e seu capital humano, que proporciona uma base de forma dinâmica e mais leve. Isso pode ser impulsionado pela motivação, engajamento dos funcionários, para satisfazer as necessidades humanas, conforme diz Chiavenato:

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança – as chamadas necessidades vegetativas –, mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização – as chamadas necessidades superiores. (Chiavenato, 2006, p.122).

A satisfação de um bom clima organizacional também envolve as necessidades humanas (Chiavenato, 2006). A teoria das necessidades humanas também conhecida como a pirâmide da hierarquia das necessidades - nasceu do psicólogo Norte-Americano Abraham Maslow, e segundo ele apenas as necessidades não satisfeitas são as fontes originárias da motivação e, portanto, afirmava sobre a existência de

cinco fatores altamente responsáveis pelo comportamento humano. Sendo elas: as Necessidades fisiológicas; Necessidade de segurança; Necessidades sociais; Necessidades de estima; Necessidade de autorrealização.

Então observa-se desta forma, que o grau de motivação oscila tanto entre um determinado grupo de colaboradores como somente em um colaborador, dependendo muito da situação. Enfatizando dessa forma três fatores fortes na motivação: a intensidade, a direção e a persistência. De acordo com ele (Maslow,1971), os colaboradores que são motivados tendem a permanecer ligados a suas tarefas até que finalmente alcancem seus objetivos e resultados.

Com isso, compreende-se que o estudo e aplicação do clima organizacional é fundamental para que a empresa mantenha bons resultados e um bom relacionamento com/entre os colaboradores. Nesse processo de aplicação, a empresa pode usufruir de diversas ferramentas.

## **2.2. FERRAMENTAS PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato (1994, p.53), o clima organizacional torna um ambiente benéfico quando possibilita satisfação às necessidades dos colaboradores e insatisfação quando essas necessidades são frustradas. Portanto, o clima é crucial para criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório, ou o contrário, se não for adequado às expectativas e necessidades dos colaboradores.

O estudo e aplicação de medidas que possam avaliar o ambiente de trabalho, são ferramentas primordiais. Segundo Luz (1996), uma pesquisa de clima organizacional busca compreender e analisar as atitudes, sentimentos e comportamentos dos colaboradores dentro de uma organização. Realizar essas pesquisas é uma forma de obter informações sobre a percepção dos colaboradores e então criar medidas palpáveis para resolver problemas que afetam diretamente as relações no ambiente de trabalho.

Posteriormente o resultado da pesquisa com a finalidade de analisar os problemas evidenciados pelos colaboradores, é necessário implementar estratégias e criar meios para tornar o clima organizacional favorável, assim promovendo uma organização produtiva e saudável (Chiavenato, 2004).

O preparo voltado para a própria empresa, também conhecido como Endomarketing, é praticado pelas organizações com seus funcionários e se for bem

elaborado contribui para um ambiente interno positivo (Teles, 2017). Tendo em vista que, o endomarketing proporciona estratégias que trazem melhorias no âmbito empresarial, e reforça medidas importantes como comunicação interna, melhorando não só o sucesso geral da organização, mas também o convívio entre as pessoas.

Com uma perspectiva parecida, Ochoa (2018) defende que a comunicação dentro de uma organização é crucial, pois permite o diálogo constante entre a empresa e seus colaboradores, através dela, são divulgadas informações importantes e reforçados os valores que influenciam na relação interna do ambiente de trabalho. Considerando isso, a comunicação interna é a base inicial para o fortalecimento de um bom relacionamento entre funcionários e para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso, o que conseqüentemente, contribui para a melhora do clima organizacional.

É de suma importância desenvolver habilidades de comunicação interpessoal, algumas ferramentas necessárias para alcançar tal objetivo seria a escuta ativa e feedback, melhorando assim o entendimento mútuo e a cooperação entre os membros da equipe (Bovee E Thill, 2016).

Na visão de José Roberto Marques (2020), Presidente do Instituto Brasileiro de Coaching, é de suma importância que a empresa realize ações e guie empenho para a melhoria da qualidade do clima organizacional corporativo. De acordo com suas palavras:

“O melhor ambiente de trabalho é aquele onde os colaboradores sentem-se seguros, valorizados e estimulados para desenvolverem suas atividades.” Chiavenato (2014) ressalta ainda que o clima organizacional estabelece relação ao grau de motivação das pessoas da organização. Em outras palavras, o clima organizacional sempre será mais favorável enquanto o nível de satisfação crescer.

Luz (2012) observa ainda que satisfação ou a insatisfação dos colaboradores inclui em diferentes aspectos, alguns dos quais referem-se a:

- Benefícios: Avalia o quanto esses aspectos atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; se as qualidades na prestação desses serviços são adequadas; se são atraentes; e a permanência e satisfação dos colaboradores.
- Reconhecimento: Avalia os mecanismos adotados pela empresa para a valorização e reconhecimentos dos seus colaboradores.

- Salário: Uma das principais a ser estudada, pois está sempre influenciando o grau de satisfação dos colaboradores. Analisa-se a forma como os colaboradores podem enxergar em relação à comparação da remuneração proposta pela empresa; a igualdade salarial dos cargos da mesma importância; oportunidades com o aumento da remuneração, dentre outros pontos.

Essas três estratégias são algumas das principais avaliações para a melhoria do clima organizacional, sempre procurando estar atento a reconhecer os detalhes de cada colaborador em relação ao seu cargo.

Segundo Teles (2017), com a compreensão dos conceitos, é notável ter conhecimento das ferramentas que auxiliam com a boa gestão empresarial direcionada para o endomarketing nas organizações. Para ele, um programa de endomarketing tem a relevância também sobre os treinamentos, pois a empresa passa a contar com um quadro funcional mais qualificado, gerando benefícios mútuos ao resolver as suas condições através do desenvolvimento das competências e da criação de valores nas pessoas que integram.

Com a visão de Madruga (2018), o treinamento tem como objetivo incentivar a criação e o aprimoramento de conhecimento nas pessoas, trazendo como consequência a aprendizagem. Para Duarte (2014), esse método combina metodologia e prática, de maneira a contribuir para a transformação das pessoas. Em grande parte, os treinamentos podem apenas reforçar práticas já existentes, mas com o objetivo de alinhar a cultura organizacional voltada para excelência no atendimento ao cliente.

### **2.3. ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES x EMPRESA**

A valorização e a felicidade do indivíduo dentro da organização são fundamentais para fomentar o engajamento. Para atingir esse objetivo, é essencial desenvolver planos de comunicação que criem um senso de pertencimento entre os colaboradores. Eles devem sentir que fazem parte integral do processo, o que contribui tanto para a imagem da empresa quanto para a percepção dos públicos envolvidos. Como Yanaze (1997, p. 52) observa, “[...] uma empresa conhecida como boa empregadora atrai o interesse de bons profissionais”.

Complementando essa perspectiva, Costa (2013, p. 2) afirma que “[...] talvez hoje o maior desafio das empresas que buscam ser competitivas é formar e manter colaboradores engajados”. Ele ainda destaca: “É preciso entender que a motivação te

faz começar algo, mas é o engajamento que te faz terminar bem aquilo que começou” (Costa, 2013, p. 2). O engajamento, portanto, vai além da simples motivação inicial e envolve um compromisso contínuo com os objetivos da empresa.

Costa (2012, p. 57) oferece uma definição de engajamento que enfatiza a importância das decisões e crenças individuais: “[...] a forma como os indivíduos agem é antes determinada por suas decisões, que, por sua vez, são influenciadas pelas crenças. O ato ou a atitude, portanto, reflete desejos ou motivações previamente construídas de fazer as coisas certas, fator que determina também a decisão correta face ao trabalho”. O engajamento se manifesta na aplicação prática da estratégia empresarial, refletindo um alinhamento profundo entre os colaboradores e os objetivos da organização.

Os benefícios de ter colaboradores engajados são amplamente reconhecidos. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p. 8) destacam que equipes engajadas, como aquelas em setores de recepção de hotéis, oferecem um atendimento mais amigável, o que aumenta a probabilidade de clientes retornarem. Isso é um reflexo direto da contribuição positiva dos colaboradores engajados para o desempenho da empresa.

A retenção de bons profissionais é crucial, pois eles se tornam aliados valiosos na busca por resultados excepcionais. Como relatado no estudo, “[...] pessoas engajadas no trabalho são leais a suas organizações. A taxa de rotatividade de funcionários é menor entre os engajados no trabalho. Pessoas engajadas apresentam atitude pró-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem dedicação extra. Pessoas engajadas no trabalho cometem menos erros e causam menos acidentes” (Schaufeli; Dijkstra; Vazquez, 2012, p. 8).

Além disso, a felicidade no trabalho contribui para um desempenho mais satisfatório. Colaboradores que veem seu trabalho como significativo e gratificante não apenas se destacam entre seus pares, mas também enfrentam desafios diários com mais serenidade. Eles se sentem úteis e valorizados, o que resulta em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Funcionários engajados têm mais satisfação com suas atividades e frequentemente experimentam o estado de flow, um estado de imersão completa e prazerosa no trabalho (Schaufeli; Dijkstra; Vazquez, 2012, p. 8).

O engajamento, portanto, está diretamente ligado à qualidade do atendimento e ao sucesso organizacional. Os colaboradores precisam sentir que estão fazendo a



diferença e que possuem a autonomia para contribuir de maneira significativa. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) argumentam que é crucial criar uma plataforma onde os empregados possam impactar positivamente o ambiente ao seu redor. Isso requer uma gestão coerente e uma comunicação interna eficaz, que devem ser integradas como parte estratégica da organização.

Considerando a afirmação em questão, é crucial reconhecer que liderar de forma eficaz envolve a habilidade de manter os colaboradores motivados e engajados com a empresa, sempre buscando melhores resultados. Como destaca um autor desconhecido, "inspiração vem dos outros, motivação vem de dentro de nós". Ter exemplos positivos e inspiradores desempenha um papel significativo na manutenção dessa motivação.

Nesse contexto, Bergamini (2008, p. 106) afirma que: "[...] uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. Quando se quer que alguém siga certa orientação no curso de determinada ação, é necessário que a direção esteja diretamente ligada à força de um desejo que seja valorizado por ela."

Portanto, construir credibilidade no mercado externo exige tempo e investimento, de maneira semelhante ao que ocorre com o público interno. Não se pode esperar que uma empresa tenha, de forma imediata, profissionais altamente engajados e comprometidos com seus objetivos. Esse processo é gradual e contínuo, permitindo que os resultados positivos sejam colhidos ao longo do tempo. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.86) observam:

[...] ter sólidos valores essenciais compensa em vários aspectos. Uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento. Consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo. A produtividade dos empregados é maior quando eles têm um sólido conjunto de valores para nortear suas ações. Além disso, eles se tornam melhores representantes da empresa para atender os consumidores. A empresa também se torna mais capaz de lidar com as diferenças dentro da organização, algo especialmente importante nas grandes corporações.

Seguindo o raciocínio dos autores mencionados, é possível entender que empresas com funcionários satisfeitos se destacam, pois, essa satisfação se reflete em atitudes positivas durante o atendimento, agregando valor e conquistando a preferência do cliente.

## **2.4. FERRAMENTAS DE MELHORIA DE ENGAJAMENTO**

O engajamento dos colaboradores dentro da empresa está ligado ao emocional do indivíduo com o significado da sua função para a organização, dando em

características positivas como auto realização, dedicação e qualidade de vida, que são positivas para o colaborador em si e seus colegas. Tendo assim um ambiente mais qualificado, por consequência das atitudes positivas daqueles colaboradores já engajados, e, portanto, sendo capazes de motivar os outros colaboradores (Schaufeli; Dukstra; Vasquez, 2013).

Segundo Schaufeli, Dukstra e Vazquez, os colaboradores mais engajados apresentam três características em comum, sendo elas: vigor, dedicação e concentração, isso se evidencia principalmente no ato de trabalhar voluntariamente para a empresa. Seguindo esse mesmo conceito, Bakker e Demerouti (2008, p. 215) pontuam que existem 4 características que tornam alguns colaboradores mais engajados do que outros, trazendo a seguinte afirmação:

Empregados engajados apresentam emoções positivas com maior frequência, tal qual felicidade, alegria e entusiasmo, experimentando maiores níveis de saúde, são capazes de criar seus próprios recursos pessoais e transferir o engajamento para os outros.

Para que esse desejo da empresa seja alcançado existem variadas ferramentas de engajamento, para que a organização, não apenas tenha, mas para que mantenha seus colaboradores engajados, de maneira saudável e produtiva. Algumas destas ferramentas necessárias para um melhor engajamento na empresa, são:

- Melhorar a comunicação: a empresa precisa ouvir e entender o que cada colaborador seu percebe da empresa e como se sentem em relação às suas situações internas. Aplicando pesquisas de satisfação, identificando os problemas motivacionais e realizando reuniões.
- Feedbacks: o colaborador deve ter conhecimento das suas ações e atitudes dentro da organização, essa prática também ajuda a manter um diálogo transparente entre os diferentes setores. Assim, a empresa mostra aos seus colaboradores que eles são importantes ali.
- Reconhecimento: dar importância ao colaborador e a sua função dentro da organização, fazê-lo enxergar que é um dos pilares mais importantes na empresa. Benefícios, boas remunerações, comemorações e elogios feitos diretamente aos colaboradores, vão ajudá-lo a se sentir valorizado no seu papel.
- Projetos: apoiar a ideia e a execução de projetos, além de ter os gestores envolvidos, também é uma ótima alternativa de ferramenta. Nesse tópico, os

líderes podem auxiliar seus subordinados e contribuir com suas experiências, para que evoluam na sua carreira dentro da empresa. (Vasconcelos, 2022) Vários autores (Halbesleben; Wheeler, 2008; Bakker et al., 2004; Simpson, 2009; Le Blank et al., 2009) dizem que o engajamento no trabalho está relacionado com recursos internos - resiliência, motivação, satisfação com a vida e com o trabalho - ou externos - clima, suporte social e feedback. E esses tipos de necessidades estão interligadas, tanto na empresa quanto no colaborador.

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista (que teve seu início na década de 40) da Administração permaneceu com ênfase nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo. Os estudiosos dessa teoria perceberam que “o administrador precisa saber das necessidades humanas para melhor compreensão do comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações”. (Chiavenato, 2004, p.329).

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. As ciências comportamentais trouxeram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e características do ser humano, a saber:

1. O homem é um animal social dotado de necessidades. [...]
2. O homem é um animal dotado de um sistema psíquico. [...]
3. O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato. [...]
4. O homem é um animal dotado de aptidão para aprender, isto é, de mudar seu comportamento e atitudes. [...]
5. O comportamento humano é orientado para objetivos. [...]
6. O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento: pode tanto cooperar como competir com os outros. (Chiavenato, 2004, p.224).

Quando falamos sobre necessidades humanas, segundo Maslow (1954), as necessidades humanas estão colocadas em níveis, em uma escala de importância. Por ordem decrescente de urgência, as necessidades foram classificadas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Sendo a necessidade fisiológica a base da pirâmide e a auto realização sendo o topo.

A motivação é percebida e definida de modos distintos pelas pessoas, porém, pode ser retratada de maneira geral como um conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa (Gareth; George, 2012).

Sendo assim, segundo Maslow a hierarquia das necessidades está ligada à motivação, e a motivação ao engajamento do colaborador.

## 2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

A Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, normas e atitudes que influenciam o comportamento das pessoas de uma instituição, caracterizando seu modo de agir dentro do ambiente externo e interno. (Chiavenato, 1999). Ainda seguindo a linha de pensamento do autor, a cultura interna pode ser definida como a essência de uma determinada organização, expressada pela maneira como a empresa conduz seus negócios, ou seja, aquilo que diferencia um ambiente dos demais. Uma vez que isso tenha funcionado bem e considerado válido, essa cultura é ensinada ou até mesmo passada de forma natural aos novos membros da organização.

A cultura organizacional sobrevive, ainda que as pessoas saiam do local de trabalho, ela é difícil de ser mudada porque os membros da empresa valorizam a estabilidade que ela fornece, (Schein, 2009, p.16). A cultura, portanto, se torna uma base, vista como confiável, sobre como se comportar, pensar e de como levar as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, promovendo uma durabilidade.

Segundo Horton e Hunt (1980), o conceito da palavra cultura é definido como algo que pode ser socialmente aprendido e compartilhado entre indivíduos de uma sociedade, uma construção feita ao longo de sua vida, algo que é aceito e repassado para outras gerações. Eles afirmam:

A cultura inclui todas as coisas aprendidas e compartilhadas pelos membros de uma sociedade. Ela envolve não apenas bens materiais como ferramentas e tecnologia, mas também padrões de comportamento, normas, valores, crenças e modos de vida que são transmitidos de geração em geração. A cultura, portanto, é o principal meio pelo qual o homem se adapta ao seu meio ambiente e desenvolve suas capacidades.

Nas organizações isso não se torna muito diferente, Schein (1985), apresentou um sistema de componentes e significados compartilhados entre os colaboradores de uma organização, sua teoria sobre os três níveis da cultura organizacional formam a base para entender como ela é construída e mantida ao longo do tempo. Esses níveis incluem:

- **Artefatos:** São os elementos que compõem a organização e que são aparentes, tal como a linguagem do local (gírias, gestos, humor, etc.), a estrutura organizacional, regras, estrutura física, tradições e comportamentos visíveis. Os Artefatos da cultura organizacional são aspectos fáceis de perceber, mas nem sempre de fácil compreensão.

- Valores e crenças: São objetivos e filosofias que orientam no comportamento das pessoas no ambiente em que estão inseridas, o que elas acreditam ser primordiais, os valores e crenças formam a base da tomada de decisões e das políticas internas.
- Pressupostos básicos: São crenças inconscientes, que estão enraizadas nas pessoas através de percepções, pensamentos e sentimentos, os quais conduzem seus comportamentos de forma automática.

Diante dessa perspectiva, é possível compreender que a cultura organizacional se molda desde os fatores mais visíveis como os artefatos, evidenciando as crenças e valores, até mesmo os fatores mais profundos, os pressupostos, a essência “invisível” que guia de forma inconsciente as ações das pessoas.

Citar que as práticas de uma instituição permeiam as atitudes dos membros e sua relação com o trabalho, consigo mesmo e as pessoas ao seu redor, e que o indivíduo não se liga somente por necessidades básicas mas com expectativa afetiva e psicológica, é de extrema importância para entender que a cultura interna se faz relevante em vários quesitos, o colaborador nem sempre vai se adaptar a essa cultura, as pessoas desejam mais do que uma remuneração, elas buscam pertencimento, reconhecimento e segurança emocional. Quando a cultura da empresa ignora essas necessidades, a motivação e até mesmo a retenção de talentos podem ser comprometidas.

Schein (1985), destaca que na fase inicial de uma empresa, isso é, nos seus primeiros anos, os líderes desempenham um papel importante na formação da cultura organizacional, através da definição de regras, valores e comportamentos desejados. De acordo com isso, é possível notar que a liderança de uma empresa tem grande influência no desenvolvimento dessa cultura, um exemplo disso é um líder que ao fundar uma organização tem como princípio, quando se trata de valores o foco e inovação, futuramente os valores centrais dessa empresa e os quais os membros do ambiente seguirão, possivelmente serão os mesmos.

A liderança e a cultura interna estão profundamente relacionadas, é necessário que ambas estejam em harmonia para que as mudanças e o crescimento sejam eficazes, (Cameron e Quinn, 1999). Considerando que estar em harmonia é importante, a compreensão dos líderes sobre a cultura do local se faz um dos pontos principais, adaptando suas ações e respeitando os valores e crenças já estabelecidos,

para que os princípios não sejam levados como incoerentes e a confiança dos membros não sejam abaladas, o que, se acontecer, pode gerar resistência a mudanças, em contrapartida se houver alinhamento entre as duas partes a caminho para novas coisas será mais fluido e natural.

## **2.6. COMUNICAÇÃO INTERNA X DESEMPENHO DA EMPRESA**

A comunicação organizacional desempenha um papel crucial na construção de boas relações entre colaboradores dentro de uma empresa. Segundo Pimenta (2006, p. 58), uma comunicação interna eficaz permite a definição e concretização de metas e objetivos, além de promover a integração e o equilíbrio entre os diferentes componentes da organização.

Para que a comunicação se estabeleça de maneira eficaz entre indivíduos ou ambientes organizacionais, é essencial que estejam presentes os seguintes elementos:

- Emissor: A pessoa responsável por transmitir a mensagem.
- Receptor: A pessoa encarregada de receber e interpretar a mensagem.
- Mensagem: O conteúdo da informação que é transmitida entre o emissor e o receptor.
- Canal: O meio através do qual a mensagem é veiculada.
- Código: O sistema de símbolos, como a língua, é utilizado para a transmissão da mensagem.
- Ruído: Qualquer fator que possa interferir na clareza da comunicação entre emissor e receptor.

No contexto corporativo contemporâneo, a habilidade de se comunicar de forma eficaz é indispensável. A comunicação permeia todas as esferas empresariais, e é crucial que o emissor tenha clareza sobre a mensagem que deseja transmitir e que o receptor seja capaz de compreendê-la. O emissor deve ser claro, objetivo e simples para minimizar a possibilidade de mal-entendidos. Gil (2007, p. 74) destaca que, mesmo uma ideia clara pode ser mal interpretada devido a fatores diversos, e por isso, o emissor deve garantir que a ideia seja clara para si mesmo e estar consciente de que a falta de clareza pode resultar na rejeição da ideia. Comunicar algo em que se acredita torna a tarefa mais fácil.

Ao analisar a comunicação interna, é de salientar a comunicação gerencial. Diante do insucesso de uma comunicação, a primeira providência é examinar a fonte, a mensagem, o canal e o receptor. É necessário verificar cada

componente da comunicação para checar o nível de ruído existente. (Tomasi, Medeiros, 2009, p. 68).

A elaboração e execução de um plano de comunicação são fundamentais para manter todos os membros de uma organização bem informados. Este plano deve ser desenvolvido com base na análise das necessidades de comunicação de todos os envolvidos, visando criar um sistema que informe, integre e conecte todos os colaboradores. Pimenta (2006, p. 29) reforça que conhecer as técnicas de comunicação e observar como elas são aplicadas é essencial para uma comunicação eficaz.

Para garantir uma comunicação eficiente e completa, é necessário assegurar uma boa integração entre todos os componentes do processo comunicativo. Tomasi e Medeiros (2010) afirmam que uma comunicação bem-feita e assertiva é vital para criar um ambiente de trabalho agradável e participativo. Uma comunicação interna que se baseia apenas em regras a serem seguidas pelos empregados pode resultar em um ambiente frio e desengajado (Tomasi & Medeiros, 2010, p. 59).

Matos (2014, p. 2) destaca que a comunicação é o elemento central de todas as atividades e relacionamentos humanos. Ela não se limita apenas à transmissão e recepção de informações, mas também envolve a troca de entendimentos e sentimentos. Compreender outra pessoa envolve considerar não apenas as palavras, mas também as emoções e o contexto em que a comunicação ocorre, seja verbal, escrita ou corporal.

A comunicação interna oferece diversos benefícios para as organizações, incluindo maior transparência, confiança, oportunidades de crescimento profissional, credibilidade, motivação, acesso rápido e preciso à informação, troca de conhecimentos, melhora dos resultados e um clima organizacional positivo. Torquato (1986, p. 113) afirma que a comunicação interna visa criar um ambiente social favorável, seja explicando as grandes decisões da empresa, seja esclarecendo aspectos do trabalho e da comunidade.

Além disso, a comunicação interna está intimamente ligada ao clima organizacional, influenciando a qualidade dos relacionamentos entre os funcionários e a eficiência dos processos. Uma boa comunicação pode ajudar a evitar conflitos entre funcionários que podem surgir da falta de uma comunicação clara e eficaz. Pimenta (2006) vê a comunicação como um fenômeno sociológico e antropológico que envolve a formação de grupos, etnias e culturas que moldam o clima interno da

organização. Quanto mais abrangente for a análise da comunicação dentro da empresa, maiores serão as chances de compreensão e intervenção positiva.

O desempenho organizacional é uma medida de quão bem uma organização consegue atingir seus objetivos e metas previamente definidos. Esses objetivos podem variar desde aspectos financeiros e operacionais até considerações de mercado e sociais. De acordo com Lima e Silva (2022), para avaliar o desempenho de uma organização, utilizamos uma série de indicadores. Esses indicadores podem incluir, entre outros, a lucratividade, o crescimento da receita, a satisfação dos clientes e a eficiência operacional. Em essência, eles nos oferecem uma visão clara e mensurável de como a organização está se saindo em diferentes áreas.

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho tem sido amplamente estudada e debatida. Cunha e Cunha (2016) ressaltam que a cultura dentro de uma organização desempenha um papel crucial em moldar o comportamento dos funcionários e estabelecer um senso comum de direção. Quando a cultura está alinhada com os objetivos da organização, ela pode criar um ambiente positivo e produtivo. Por outro lado, se houver um desalinhamento entre os valores culturais e as metas da organização, isso pode gerar problemas e afetar negativamente o desempenho.

Diversos modelos e teorias foram desenvolvidos para explicar como a cultura influencia o desempenho organizacional. Santos (1993) destaca um modelo particularmente interessante: a teoria do alinhamento cultural. Segundo essa teoria, o desempenho é maximizado quando a cultura da organização está em sintonia com suas estratégias e objetivos. Em outras palavras, quando a cultura e a estratégia estão alinhadas, a comunicação se torna mais clara, os funcionários ficam mais motivados e a implementação das estratégias ocorre de maneira mais eficiente. O modelo sugere que essa congruência é essencial para alcançar altos níveis de desempenho.

Portella et al. (2022) adicionam uma perspectiva valiosa ao explorar a influência da cultura organizacional sobre o desempenho financeiro. Eles descobriram que organizações cuja cultura valoriza a inovação, a responsabilidade social e o foco no cliente tendem a obter melhores resultados financeiros. Essa conclusão reforça a ideia de que a cultura não apenas molda o comportamento dos indivíduos, mas também tem um impacto real e tangível nos resultados financeiros da organização.



Em resumo, a conexão entre cultura e desempenho organizacional é complexa e multifacetada. Compreender essa relação exige uma análise detalhada de como diversos aspectos da cultura, desde valores e crenças até práticas e rituais, influenciam ou impedem o alcance dos objetivos da organização. Teorias e modelos, como o do alinhamento cultural, oferecem um framework valioso para entender essa dinâmica e apontam para estratégias que podem ajudar as organizações a melhorar seu desempenho por meio de uma gestão eficaz da cultura.

## **2.7. PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**

O dicionário Aurélio pontua satisfação como: contentamento, alegria, deleite, aprazimento. Segundo o mesmo, também pode significar pagamento, recompensa e retribuição.

Nas organizações, segundo Spector (2002), a satisfação seria o resultado entre o colaborador e seu trabalho. Dessa forma, percebe-se que cada colaborador, individualmente, necessita de condições diferentes de trabalho, mesmo que na mesma função. Para que assim, este se sinta satisfeito em relação às condições de trabalho que têm.

O tema da satisfação no trabalho é um tema de grande interesse, tendo começado a reunir o interesse dos teóricos desde a altura em que o modelo Taylorista no trabalho foi posto em causa e se começou a valorizar o fator humano na empresa. Desde então tem vindo a ser um dos temas mais estudado pois tem vindo a ser associado à produtividade das empresas e à realização pessoal dos empregados, apesar de empiricamente, nenhuma destas relações casuais estar provada (Santos, 2012).

A produtividade pode ser medida através dos resultados obtidos pela empresa e dos recursos utilizados pela mesma, também pensando de forma individual sob os colaboradores. Os resultados obtidos são dados em unidades, como litros, toneladas ou dinheiro, já os recursos utilizados seriam as máquinas e indivíduos. O grau de produtividade de uma empresa como um todo é, em regra, um dos melhores pontos para se medir a eficácia e a eficiência da organização. A importância da análise desses fatores é muito promissora, sabendo que assim a empresa pode identificar os "erros e acertos" com seus colaboradores (Joelkaula, 2024).

Para Mailhiot (1985, p.66):

A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

Os relacionamentos interpessoais influenciam no trabalho, podendo afetar a produtividade de um grupo, Costa (2002, p.21) diz que "as relações interpessoais são

como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização". Levando em consideração que as pessoas tendem a levar ao ambiente colaborativo seus valores, emoções, crenças e sentimentos, e que interferem nos relacionamentos interpessoais, aqueles dentro das empresas. Ele ainda descreve sobre a humanização no ambiente de trabalho, que é de grande importância para as organizações, pois o colaborador precisa ser sempre reconhecido e respeitado como ser humano.

Quando as pessoas interagem umas com as outras, o trabalho a ser executado se torna mais prazeroso e menos cansativo. Surge então a cooperação pelo fato de poder compartilhar ideias e soluções que podem alavancar uma tomada de decisão. Isso influencia positivamente no ambiente de trabalho:

O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação (Carvalho, 2009, p. 108).

Sobre a insatisfação presente nas organizações, Izabel Cerqueira (2024) pontua que, além da empresa poder ter uma má reputação como marca empreendedora e afastar talentos, a mesma cita mais alguns motivos para a causa dessa insatisfação dos colaboradores nas organizações, seriam elas:

- Um ambiente de trabalho negativo;
- Gestores ruins;
- Falta de reconhecimento;
- Salários abaixo da média;
- A falta de perspectiva de carreira;
- A falta de oportunidades para desenvolvimento de habilidades técnicas.

Por outro lado, os colaboradores que se sentem satisfeitos em relação à sua função e ao seu ambiente de trabalho, tendem a ser mais produtivos, engajados e se desenvolverem mais dentro da organização. Para que essa ligação ocorra, é necessário que os colaboradores estejam no centro das tomadas de decisões, propondo bons salários, um ambiente estável e planos de carreira.

A produtividade organizacional, altamente ligada à satisfação, traz muitos benefícios para as empresas. Essa produtividade do colaborador, também está ligada a questões de saúde, emocionais, mentais e, obviamente neste contexto,

profissionais. Além disso, os mesmos se tornarão mais fortes em conjunto, o que fortalece a empresa. (Isabella Furbino, 2024).

Em conclusão, pode-se perceber que a satisfação dos colaboradores impacta diretamente na sua produtividade, o que conseqüentemente afeta a organização como um todo. O investimento no setor do RH, para deixar seus colaboradores mais satisfeitos será muito benéfico para a organização e, obviamente neste contexto, questões profissionais, além de os colaboradores formarem equipes mais fortes (Isabella Furbino, 2024).

Após a leitura deste capítulo, se torna notória a importância de investir no setor de Recursos Humanos para com objetivo de melhorar a produtividade dos seus colaboradores por meio da sua satisfação organizacional, o que trará benefícios para a empresa e para os colaboradores.

## **2.8. METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO**

Segundo o livro “A theory of goal setting & task performance” (Uma teoria de definição de metas e desempenho de tarefas) feito por Edwin Locke (1960), as metas e objetivos são termos parecidos e, por isso, frequentemente confundidos. Portanto, em um contexto geral, metas e objetivos são componentes interessantes para desenvolver o engajamento e a motivação dos colaboradores com a organização e sua profissão, os objetivos e metas são itens flexíveis com os planejamentos e as ações de cada empresa, podendo ser modificados de acordo com cada estratégia. Locke ainda afirma que as metas são específicas e mensuráveis, devem ser muito bem definidas para levar a um maior comprometimento e desempenho, os objetivos são diretrizes amplas e gerais que definem o que se deseja alcançar.

Seguindo a linha de pensamento do autor, fica evidente que as metas são pontos cruciais para alcançar a última etapa, por exemplo: aumentar 30% das vendas de um determinado ponto para o próximo mês com a ajuda de outros setores e funcionários. Já os objetivos são um conceito claro do que deseja alcançar em um longo período, por exemplo: ter um maior desempenho dos funcionários e ser mais reconhecida pelas pessoas.

Em sua Teoria da Definição de Metas, Locke destaca a importância de metas específicas e desafiadoras na motivação e desempenho, ele aborda:

- Especificidade: Metas claras e específicas levam a um melhor desempenho em comparação com metas vagas.

- Desafio: Metas que são desafiadoras, mas alcançáveis, tendem a motivar mais do que metas fáceis ou muito difíceis.
- Feedback: O feedback é importante para manter os colaboradores informados sobre seu progresso em relação às metas.
- Comprometimento: A aceitação e o comprometimento com as metas são fundamentais para que sejam alcançadas.

A Teoria da Definição de metas apresentada mostra que a definição eficaz de metas pode ter um impacto profundo na motivação e no sucesso de uma empresa. Isso porque metas bem definidas oferecem clareza de propósito, e permite que os colaboradores entendam exatamente o que se espera deles, o que, por sua vez, aumenta o engajamento. Além disso, quando as metas são específicas, elas direcionam os esforços da equipe e garante que todos trabalhem bem e que haja um bom relacionamento interpessoal, buscando resultados comuns. Em suma, ao considerar esses fatores, fica claro como a definição eficaz de metas não apenas melhora a produtividade, mas também promove um ambiente de trabalho mais satisfatório, resultando em um maior sucesso organizacional.

Chiavenato (1990) defende que os objetivos de uma organização devem estar alinhados com a missão, visão e valores, o que garante uma identidade forte da empresa, além de ressaltar a importância de ajustar objetivos em relação a mudanças do ambiente externo para manter vantagem competitiva.

Um exemplo prático de aplicação estratégia de metas e objetivos é o OKR, objectives and key result, que significa, objetivos e resultados chave, Andrew Grove responsável por idealizar a metodologia de gestão que ajuda organizações a definir metas claras e mensuráveis. Os objetivos são as metas que se deseja alcançar, enquanto os resultados-chave são métricos que indicam o progresso em direção a esses objetivos. Essa abordagem é popular entre empresas de tecnologia, como o próprio Google.

A implementação de metodologias relacionadas a metas e objetivos parecida com a OKR, é essencial afinal permite que os colaboradores fiquem cientes, promovendo transparência, Segundo Schein (2010), a transparência é um dos pilares de um clima organizacional positivo.

## 2.9. INTEGRAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

É importante esclarecer que há diferentes denominações para o processo de socialização organizacional, sendo alguns dos termos utilizados: integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novos colaboradores (Chaves, 2003). Essa variedade de termos revela a complexidade do fenômeno e sua relevância dentro do ambiente empresarial.

O conceito de socialização é descrito por Van Maanen (2007) como um processo de "formação de pessoas", no qual o novo membro da organização assume novas funções, status ou papéis. Esse processo é estruturado com o apoio de outras pessoas dentro da organização, que desempenham um papel crucial na adaptação do indivíduo. O estudo do processo de socialização de novos funcionários é de extrema relevância, uma vez que a adequada integração com o ambiente organizacional tem o potencial de aumentar a dedicação ao trabalho, aprimorar habilidades e competências, e contribuir tanto para o sucesso profissional do funcionário quanto para o êxito da organização. Van Maanen (2007) também enfatiza a necessidade de identificar estratégias de socialização que permitam o desenvolvimento, crescimento e sucesso mútuo entre empresa e colaboradores. De forma semelhante, Oliveira (2002) ressalta que a socialização organizacional é uma ferramenta fundamental para a disseminação das ideologias da empresa, como seus princípios e normas. Através dos programas de socialização, é possível reduzir a ansiedade dos novos funcionários em cometer erros, diminuir a taxa de rotatividade, que tende a ser alta no início da jornada de trabalho, e acelerar processo de adaptação ao novo ambiente. Esses programas também têm a função de esclarecer as expectativas que a organização tem em relação ao novo funcionário, facilitando a criação de expectativas realistas sobre o que a empresa pode oferecer em termos de desenvolvimento e valores (Chiavenato, 1999).

Quando falamos em socialização, tenha em mente que a fase mais crítica desse processo é o momento de ingresso na organização. E nessa hora que a empresa tenta moldar o recruta para torná-lo um funcionário "bemposicionado". Os que não conseguem assimilar os comportamentos essenciais e cruciais da empresa correm o risco de serem identificados como "rebeldes" ou "desajustados", o que geralmente termina em sua expulsão. Mas a organização continuará socializando seus funcionários durante toda a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita. Essa manutenção contribui para a sustentação da cultura organizacional. (Robbins,2005,p,383).

Dessa forma, o processo de socialização organizacional não só promove a adaptação dos novos colaboradores, mas também desempenha um papel central na preservação da cultura e no desempenho a longo prazo da organização.

No contexto organizacional, o capital humano se destaca como um fator de extrema importância, refletindo diretamente no desempenho financeiro e no valor da organização. Refatti e Santos (2013) destacam que o capital humano se tornou um ativo essencial nas organizações modernas, contribuindo até mesmo para o aumento do patrimônio dessas instituições. Quando os colaboradores se sentem respeitados e participam ativamente dos processos de decisão, sua motivação e produtividade tendem a aumentar, criando uma sensação de pertencimento à empresa. De acordo com Rocha (2017), cabe aos gestores dedicar-se à valorização dos colaboradores, enfatizando sua importância para o crescimento e sucesso da organização, garantindo que as habilidades individuais contribuam para resultados mais inovadores e produtivos.

Essa valorização envolve uma mudança de paradigma: as organizações devem ultrapassar a visão tradicional de "recursos humanos" e adotar o conceito de "capital humano". Friedman, Hatch e Walker (2000) apontam que, ao invés de tratar os colaboradores como recursos perecíveis, que podem ser substituídos, as empresas devem vê-los como um bem valioso, a ser desenvolvido ao longo do tempo. Essa mudança não apenas eleva a moral dos funcionários, mas também posiciona o capital humano como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações e para os próprios colaboradores. Como Delgado (2015) argumenta, o capital humano engloba fatores como conhecimento, competências, capacidades e experiências que não apenas favorecem a organização, mas também enriquecem a vida pessoal dos colaboradores.

Além disso, o conceito de capital humano conecta diretamente o processo organizacional aos modos de conduta dos indivíduos. Barroso, Silva e Monteiro (2013) observam que a criação, inovação e adaptação no ambiente de trabalho dependem de uma troca constante de conhecimento, que é alimentada pela sabedoria e experiência dos colaboradores.

Davenport (2001) reforça a ideia de reciprocidade entre empregado e organização, ao afirmar que o relacionamento entre as partes deve ser baseado em benefícios mútuos. Ele observa que conceber os trabalhadores como investidores

significa reconhecer que ambos, empregador e colaborador, se beneficiam da contribuição da outra parte, sem que uma tire vantagem da outra. Muitas empresas têm respondido a essa dinâmica com sistemas de gestão que priorizam a melhoria das condições de trabalho, oferecendo ambientes que promovem a motivação, a satisfação, a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho é outro fator crucial para a permanência e satisfação dos colaboradores. Segundo Carvalho, Martins, Lúcio e Papanderéa (2013), a remuneração, os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho, além da segurança no ambiente, são elementos centrais para garantir um bom ambiente organizacional. Davenport (2001) complementa essa visão ao listar fatores adicionais que melhoram a qualidade do trabalho, como oportunidades de promoção, salários justos, reconhecimento pelo bom desempenho, desenvolvimento de habilidades, redução de estresse e ambientes favoráveis e saudáveis.

Em suma, a valorização do capital humano tem transformado as organizações contemporâneas. Esse fenômeno, impulsionado por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, tem colocado maior ênfase no conhecimento, sabedoria, competências e criatividade dos indivíduos. Em contrapartida, as organizações oferecem melhores condições de trabalho, ambientes mais estimulantes e valorização das capacidades dos seus colaboradores, promovendo a saúde e bem-estar.

## **2.10. COMUNICAÇÃO E CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO**

Para Marcondes Filho, “comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz entre duas intencionalidades [...]” (2004, p. 15). Já para Rüdiger, “a comunicação constitui valorativamente um tema de importância consensual, cujo conteúdo, no entanto, está longe de ter sido esclarecido, quando se passa à sua definição teórica” (1998, p. 9).

Para Wolton, “a comunicação parece tão natural que, a priori (expressão latina que significa “à primeira vista”), não há nada a ser dito a seu respeito. E, no entanto, tanto o seu êxito, como o seu recomeço não são fáceis” (2006, p.13).

Ao longo do tempo os estudos relacionados a comunicação organizacional foram desenvolvidos sob determinadas referências ou paradigmas, que sendo entendido desta forma (Kuhn, 2007) seria uma visão da realidade, sendo ela implícita

ou explícita, que de certa forma influencia os conceitos, englobando valores, crenças e modos diferentes de observar e pensar no mundo.

Eis que uma das questões fundamentais que está relacionada aos relacionamentos interpessoais, seria a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), ambas estão diretamente interligadas. Segundo Walton (apud PICCININI, TOLFO, 2001, p.167-168):

"A ideia de QVT é calçada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria no meio organizacional"

Os diferentes pontos de vista desenvolvidos pelos autores têm procurado comprovar a relevância da comunicação organizacional para as organizações. O elo comum entre eles é a grande preocupação em desenvolver e (re) definir a quantidade de significados que seu campo abrange.

Para o conflito, não há uma maneira simples de descrevê-lo. Segundo Thomas, a definição de conflito é um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra a afetou de forma negativa, ou que irá afetar de alguma forma (Thomas, 1990, p.653). Esta definição possui três características:

- O conflito tem que ser percebido, se não, não existe o conflito;
- Tem que existir uma interação;
- Tem que haver incompatibilidade entre as partes.

Já Serrano e Rodriguez (1993), pensam que conflito se depara entre duas ou mais linhas de força, com ramos convergentes, porém em sentidos opostos. E como resultado deste encontro, pode-se retirar, por meio de uma gestão eficaz, algo positivo com a precisão desses conflitos.

O conflito não é estático, mas sim um processo ou uma sequência de acontecimentos (Thomas, 1990). E estes acontecimentos ocorrem entre duas ou mais partes, e cada uma tem a sua própria lógica, a sua própria perspectiva, as suas experiências e os seus comportamentos.

Para Pruitt e Rubin (1986) o conflito pode ser definido como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente” (p.04). Neste conceito, acredita-se que os lados envolvidos pensam que não podem chegar a alcançar uma meta ao mesmo tempo ou em conjunto.



Outra definição trazida por Coser (1986), afirma que o conflito é como uma luta, onde a disputa é sobre valores, pretensões ao poder e recursos, e o objetivo seria eliminar os seus rivais ou neutralizá-los.

Dentro de uma organização a comunicação é um dos pontos principais para a gestão de conflitos, assim como afirma Ury (1991) “A comunicação é a chave para resolução de conflitos, pois permite que as partes envolvidas expressem suas preocupações e cheguem a um entendimento mútuo”.

Assim, fica evidente que para mediar situações conflituosas é importante reconhecer a comunicação como uma das principais ferramentas, visto que, os conflitos se caracterizam, muita das vezes, como uma disputa sobre valores ou pretensões e a comunicação como um processo de troca de ideias, informações etc.

Esse processo informativo facilita a busca por soluções, se for promovido de forma assertiva, isso porque permite que as pessoas envolvidas se expressem, ajudando cada parte a entender a posição do outro.

Atualmente, as organizações são autênticas e dinâmicas, por isso, cada uma delas tem uma forma diferente de se comunicar, alguns modelos de comunicação foram criados à medida em que essas empresas foram se desenvolvendo. Como:

- Modelo Linear: Focado na transmissão de informações do emissor para o receptor, conceituado por Shannon e Warren Weaver (1949).
- Modelo Interativo: Permite a troca de feedback entre o emissor e o receptor, tal como uma reunião, Wilbur Shramm.
- Modelo Transacional: Um modelo em que o emissor e o receptor trocam mensagens constantemente, como uma conversa, Dean Barnlund.
- Modelo da Comunicação Estrutural: Defende que a estrutura hierárquica influencia o fluxo de informação, Henry Mintzberg.

Conhecer diferentes modelos de comunicação é importante pois, cada modelo oferece uma perspectiva diferente sobre como a troca de informações ocorre, e saber como aplicar uma cultura comunicativa na organização é uma forma de prevenir possíveis conflitos. Como pontuado, cada um desses modelos auxilia em algo, o modelo Linear por exemplo, ajuda a identificar falhas na transmissão de informações, o Interativo destaca a importância do feedback, promovendo um diálogo aberto.

Deutsch (1973), defende que existem diferentes tipos de conflitos e formas de resolvê-los. Ele identificou que os conflitos podem ser cooperativos ou competitivos,

e a maneira de abordar influencia diretamente na resolução. Os Cooperativos buscam soluções que beneficiam ambas as partes, já o competitivo pode resultar em confusões e divisões de grupos.

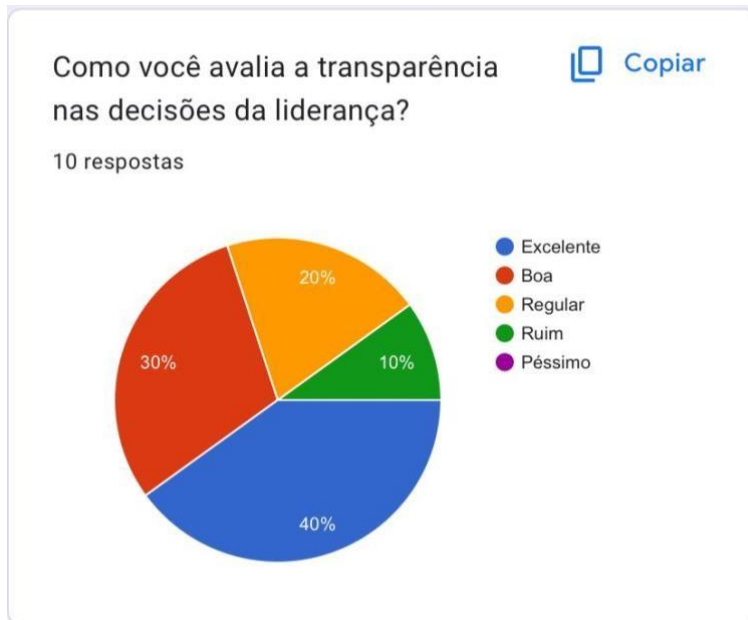
A comunicação e resolução de conflitos está relacionada a um bom clima organizacional, afinal um ambiente de trabalho saudável e colaborativo reduz a confusão. Quando a comunicação é assertiva e os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados a probabilidade de conflitos diminui e as soluções se tornam mais eficazes, Lewin (1947).

### 3.PESQUISA DE CAMPO

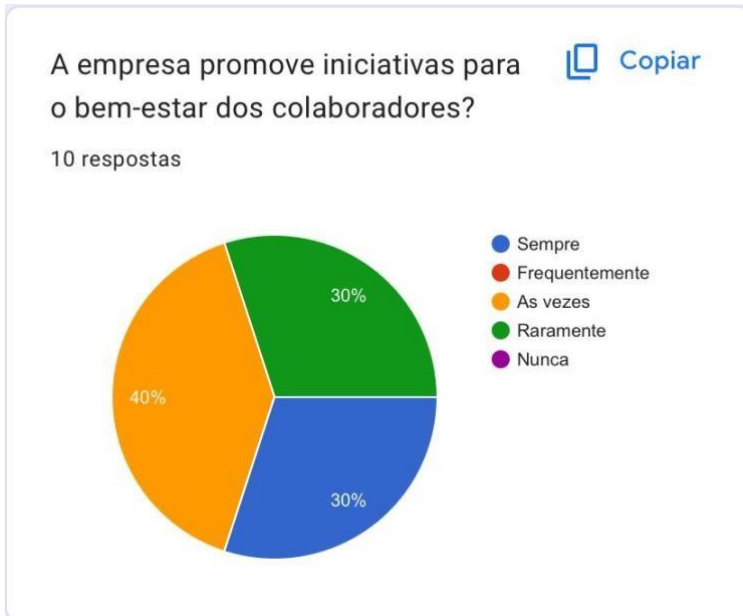
1) O clima organizacional positivo está diretamente relacionado ao aumento do engajamento dos colaboradores, refletindo em maior produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.



2) A percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional, englobando aspectos como confiança, reconhecimento e autonomia, impacta consideravelmente no seu nível de engajamento e comprometimento com as metas e objetivos da organização.



3) A presença de um clima organizacional negativo, caracterizado por conflitos, falta de transparência e baixo suporte emocional, está correlacionada a níveis mais baixos de engajamento dos colaboradores, podendo impactar negativamente o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho.



#### **4.CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com essa pesquisa, pode-se perceber a importância de um clima organizacional alinhado e saudável dentro da organização, e como a falta dele desencadeará problemas tanto para os colaboradores - em casos de motivação e saúde -, como para a empresa - em casos de obtenção de resultados, rotatividade, imagem no mercado de trabalho etc -. Um clima organizacional saudável pode ocasionar em altos índices de produtividade dos colaboradores e conseqüentemente em bons resultados para a empresa.

## 5.REFERÊNCIAS

Aparecida Adriana:PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES) PRIVADA: Estudo de caso na Fundação Carmelitana Mario Palmerio.Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/962> Acesso em: 8 de outubro. 2024.

Dell'Armi Edinalva; Locatelli Isadora :LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DAS EMPRESAS. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/view/603#:~:text=Liderar%20exige%20muita%20paci%C3%Aancia,%20disciplina,%20humildade,%20respeito%20e%20compromisso> Acesso em: 8 de outubro. 2024.

Oliveira Daniele; José Roberto; Moraes Adriano- Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf> Acesso em: 8 de outubro.2024.

Giammanco Maria Daniela: Vinculando o Clima Organizacional ao Engajamento no Trabalho: Um Estudo no Setor de Saúde.Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2018.1491595> Acesso em: 8 de outubro.2024.

Oliveira Saulo: O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS EMPRESAS: Disponível em: [https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo\\_Oliveira\\_dos\\_Reis.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo_Oliveira_dos_Reis.pdf) Acesso em: 8 de outubro.2024.

Gomes Igor; Passos Ana Cristina. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.16789563.2010v16n1p158/1528>Acesso em: 8 de outubro.2024.

Sevilha Juliana; Costa Mauro Luiz: Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf) Acesso em: 8 de outubro.2024.

VECHETIM MARIA LUIZA: CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E APLICABILIDADE. Disponível em:

<https://ojs.fho.edu.br:8481/revfho/article/view/123/120> Acesso em: 8 de outubro.2024.

SOUZA, Tarciza Alves de ; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José ; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo

A importância do clima organizacional Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191> Acesso em: 8 de outubro. 2024.

Luiz Cesar dos Santos LIMA ; Veronica LEUCH ; Bruno Roberto BUSSA; Importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. Disponível em:

<http://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf#:~:text=A%20maneira%20mais%20adequada%20para%20medir%20o%20n%C3%ADvel%20de%20satisfa%C3%A7%C3%A3o> Acesso em:8 de outubro.2024.

Silva Ana Carolina; Santos Guilherme; Augusto Rafael ENDOMARKETING: INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO DO COLABORADOR Disponível em:<http://riccps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/13225/1/Endomarketing%20influ%C3%Aancia%20no%20engajamento%20do%20colaborador..pdf> Acesso em 8 de outubro.2024.

Luiz Vander; Maria Camila; Dorca Jordana; Avanzi Fabiane. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Disponível em: <http://www.gabrielfernandes.pro.br/docs/MPMGCHE%20%20Extra%20Maslow.pdf?i=1> Acesso em:8 de outubro.2024.

Moreira Jair José; Wendell Francisco A PIRÂMIDE DE MASLOW EM PLENO SÉCULO XXI Disponível em: [https://admportal.appspot.com/storage.googleapis.com/assets/modules/academicos/academic\\_o\\_7118.pdf](https://admportal.appspot.com/storage.googleapis.com/assets/modules/academicos/academic_o_7118.pdf) Acesso em: 8 de outubro

Martinos Rafael; Souza Vanessa. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO PEQUENAS EMPRESAS: UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1240.pdf> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Ney Cesar de Oliveira King ; Edson Pinheiro de Lima; Sérgio Eduardo Gouvêa da



Costa. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/MqJMcPzXt4vPdVNPMxyxcmq/> Acesso em: 8 de outubro.2024.

Gomes Tallis. Os impactos da satisfação do colaborador: da produtividade à lucratividade Disponível em: [https://mittechreview.com.br/os-impactos-da-satisfacao-do-colaborador-daprodutividade-](https://mittechreview.com.br/os-impactos-da-satisfacao-do-colaborador-daprodutividade-alucratividade/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,%20a%20%E2%80%9C%20possui#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,%20a%20%E2%80%9C%20possui)

[alucratividade/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,%20a%20%E2%80%9C%20possui#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,%20a%20%E2%80%9C%20possui](https://mittechreview.com.br/os-impactos-da-satisfacao-do-colaborador-daprodutividade-alucratividade/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,%20a%20%E2%80%9C%20possui#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,%20a%20%E2%80%9C%20possui) Acesso em: 8 de outubro.2024.

Porto Jera. Os impactos da satisfação do colaborador: da produtividade à lucratividade. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 8 de outubro .2024.

APOSTILA SOBRE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/1e069d5535b24ea30ce8a1c1107330c8.pdf> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Revisão Satisfação no trabalho. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Andrade Maria Cleusa Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação

Organizacional. Disponível em:

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistafamecos/article/view/3392/2657>

Acesso em: 8 de outubro .2024.

Clima Organizacional: entenda sua importância. Disponível em:

<https://www.portaldorh.ms.gov.br/clima-organizacional-entenda-sua-importancia/>

Acesso em: 8 de outubro .2024.

Matos Évilin. Objetivos e metas: ajustando o foco para empresa e colaboradores crescerem juntos. Disponível em: <https://blog.runrun.it/objetivos-e-metas/> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Bruna Guimarães. Engajamento no trabalho: como engajar uma equipe em 5 passos. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/engajamento-no-trabalho> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Manda Silva; Clima organizacional: o que é, tipos, exemplos e como fazer a pesquisa! Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-clima-organizacional/#h-12fatores-que-influenciam-no-clima-organizacional> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Maneschy Alice; 9 dicas práticas para melhorar o clima organizacional na sua empresa. Disponível em: <https://flashapp.com.br/blog/bem-estar/melhorar-climaorganizacional> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Sbragia Roberto. UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/download/166939/159495> Acesso em: 8 de outubro.2024.

Portal do RH. Qual a influência na satisfação e na motivação dos colaboradores? Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/clima-organizacional-entenda-suaimportancia/#:~:text=Idalberto%20Chiavenato%20tamb%C3%A9m%20afirma%20qu%20e,melhor%20ser%C3%A1%20o%20clima%20organizacional> Acesso em: 8 de outubro .2024.

Sanny Vasconcelos Engajamento: o maior desafio de gestão de pessoas e do RH. Disponível em: [https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-rh/?utm\\_medium=paid&utm\\_source=adwords&utm\\_term=&utm\\_campaign=Google\\_Pesquisa\\_RDD\\_lead\\_blog\\_BR&hsa\\_acc=5023217460&hsa\\_cam=12550667912&hsa\\_grp=129846598923&hsa\\_ad=681753373170&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa1466823538259&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw5qC2BhB8EiwAvqa41tHkrqgqyOta\\_B8S4FkRxMcdRHrj79338yyFsATvAu9N-PTC5t5s1BoCltwQAvD\\_BwE](https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-rh/?utm_medium=paid&utm_source=adwords&utm_term=&utm_campaign=Google_Pesquisa_RDD_lead_blog_BR&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=681753373170&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw5qC2BhB8EiwAvqa41tHkrqgqyOta_B8S4FkRxMcdRHrj79338yyFsATvAu9N-PTC5t5s1BoCltwQAvD_BwE) Acesso em: 8 de outubro .2024.

O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/pZQFwntpm8MgsL3hRbZJwrc/?format=html&lang=pt>

Acesso em: 8 de outubro 2024

Felipe Tomé GUIA: Entenda o que é Endomarketing e como colocar em prática no seu negócio! Disponível em:

[https://blog.comunitive.com/endomarketing/?hsa\\_grp=&utm\\_term=%20&utm\\_campaign=PMax\\_Comunitive-otimizadasql&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&hsa\\_acc=9178263964&hsa\\_cam=2116](https://blog.comunitive.com/endomarketing/?hsa_grp=&utm_term=%20&utm_campaign=PMax_Comunitive-otimizadasql&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_acc=9178263964&hsa_cam=2116)

[8125469&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw5qC2BhB8EiwAvqa41I6lvGaltknGUpHCTVMXaZoBzGHGJKNiRwXZwRT6hI8uRdSA6AmtfRoCA6gQAvD\\_BwE](https://blog.comunitive.com/endomarketing/?hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw5qC2BhB8EiwAvqa41I6lvGaltknGUpHCTVMXaZoBzGHGJKNiRwXZwRT6hI8uRdSA6AmtfRoCA6gQAvD_BwE)

acesso em: 8 de outubro 2024

Engajamento: o que é e como fortalecer na sua empresas. Disponível em:

<https://mereo.com/blog/engajamento/> Acesso em: 8 de outubro 2024

Sanny Vasconcelos; Engajamento: o maior desafio de gestão de pessoas e do RH.

Disponível em: [https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-](https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-rh/?utm_medium=paid&utm_source=adwords&utm_term=&utm_campaign=Google)

[rh/?utm\\_medium=paid&utm\\_source=adwords&utm\\_term=&utm\\_campaign=Google](https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-rh/?utm_medium=paid&utm_source=adwords&utm_term=&utm_campaign=Google)  
[Pesquisa RDD lead blog BR&hsa\\_acc=5023217460&hsa\\_cam=12550667912&hsa\\_grp=129846598923&hsa\\_ad=681753373170&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa1466823538259&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1](https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-rh/?utm_medium=paid&utm_source=adwords&utm_term=&utm_campaign=Google)

[&gclid=CjwKCAjw5qC2BhB8EiwAvqa41tHkrgqqyOta\\_B8S4FkRxMcdRHrj79338yyFsaTvAu9N-PTC5t5s1BoCltwQAvD\\_BwE](https://blog.solides.com.br/engajamento-para-o-rh/?utm_medium=paid&utm_source=adwords&utm_term=&utm_campaign=Google) Acesso em: 8 de outubro 2024

Isabella Furbino; Satisfação no trabalho: Como Aumentar na Empresa? Disponível em:

<https://blog.solides.com.br/satisfacao-no-trabalho/#Por-que-%C3%A9-importante-sepreocupar-com-a-satisfa%C3%A7%C3%A3o-dos-colaboradores-no-trabalho> acesso em: 8 de outubro 2024.

Vanessa dos Santos Rottmann ; Vera Damasceno Correa. A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DO ALPEN PARK – CANELA/ RS Disponível em:

<http://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/download/1038/625> Acesso em: 8 de outubro 2024.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, MARKETING 3.0: UM NOVO CONCEITO PARA INTERAGIR COM UM NOVO CONSUMIDOR. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/signosdoconsumo/article/download/41814/45482/49956>

Acesso em: 8 de outubro 2024

Natália dos Santos; Clarissa Pinto; Wagner de Lara; Claudio Simon; Ana Claudia Souza

Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça.

Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/article/view/25885>

Acesso em: 8 de outubro 2024.

Hermócrates Gomes ;Acácia Regina Silva ; Aline Socorro ; Cristiane da Silva  
CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE INTEGRATIVA.

Disponível em:

<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/download/4351/3320/13105> acesso em: 8 de outubro 2024

Eudes Oliveira Cunha; Maria Couto

Estilos de gestão, cultura organizacional e desempenho escolar. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/6733/10928> Acesso em:

8 de outubro 2024

Cultura organizacional e desempenho financeiro. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/22247/15276>. Acesso em: 8 de outubro 2024.

Amanda Suelen; Gabriel Ribeiro A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO

ORGANIZACIONAL. Disponível em:

[https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/12493/1/hibridoemadm\\_2022\\_2\\_aimp\\_ortanciadaculturaorganizacional\\_amandasuelenlima.pdf](https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/12493/1/hibridoemadm_2022_2_aimp_ortanciadaculturaorganizacional_amandasuelenlima.pdf) Acesso em: 8 de outubro

2024

Antônio Carlos Gil Como elaborar projetos de pesquisa. Disponível em:

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf) Acesso em: 8 de outubro 2024

Tatiane Silva; Italuemo Góis; José Oliveira. A MÁ COMUNICAÇÃO E OS PREJUÍZOS DA EMPRESA. Disponível em:

<http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/download/368/354> acesso em: 8

de outubro 2024

Carolina Tomasi; João Bosco Medeiros

Comunicação Empresarial.

Disponível

em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113303/mod\\_resource/content/2/Aula%207a.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113303/mod_resource/content/2/Aula%207a.pdf)

Acesso em: 8 de outubro 2024

Maria Terezinha. Comunicação nas organizações. Disponível em: <https://repositorioapi.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/38bbc625-75a1-4b36-b548ec3cd089f33a/content> Acesso em: 8 de outubro 2024

Josenildo Silva de Sousa; COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: a mídia impressa como estratégia de comunicação e educação através de um jornal acadêmico da Faculdade do Tapajós, Itaituba-Pa. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/comunicacao-organizacional-midia-impressa-estrategia-comunicacaoeducacao.htm> acesso em: 8 de outubro 2024

FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. Disponível em: <https://mbafaveni.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/texto-08-cultura-e-poder-segundo-fleury-e-fischer.pdf> Acesso em: 8 de outubro 2024.

Adriana Oliveira da Silva; Clara Francisca da Silva; Cláudio Galdino Lucena; Eléa Carolina Sampaio Batalha; José Rivaldo Pereira; Rosângela Maurício Pereira; Tatiana Maciel Pinto; Vinícius Lobato do Nascimento; Patrícia Asunción; Vania Martins. Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf)

Acesso em: 8 de outubro 2024.

Ivone de Lourdes Oliveira; Maria Aparecida de Paula. O tema do texto é: Comunicação Estratégica: Outras Lógicas e Construtos no Contexto de Miatização. Disponível em: <https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-OliveiraPaula.pdf> Acesso em: 8 de outubro 2024

Idalberto Chiavenato; O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-ChiavenatoGestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf> Acesso em: 8 de outubro 2024.

STEPHEN P. ROBBINS;  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. Disponível em: [https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf) Acesso em: 8 de outubro 2024

Anne Louise Beyer; Rodrigo Diaz; O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. Disponível  
em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/download/5321/pdf/18139>

Acesso em: 8 de outubro 2024

Oswaldo de Matos Ferreira Rocha

A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/153361473.pdf> Acesso em: 8 de outubro 2024.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores / Maria Alzira Pimenta. – Campinas, SP. Editora Alínea, 2015

Davenport , Thomas H. O Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele / Thomas H Davenport. - São Paulo: Nobel , 2001.