

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP

RELAÇÕES PÚBLICAS

JULIANA CONCEIÇÃO ARAÚJO

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES
PÚBLICAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE
DO PROJETO “EMBAIXADORES DO CLIMA”**

BAURU

2021

JULIANA CONCEIÇÃO ARAÚJO

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA
ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROJETO
“EMBAIXADORES DO CLIMA”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual Paulista – UNESP, como
requisito parcial à obtenção de título de Bacharel do
curso de Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

BAURU

2021

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP

Presidente: Prof. Dr. Jair Lopes Junior

Diretora da Graduação: Prof.^a Dr.^a Fernanda Henriques

Coordenadora do Curso de Relações Públicas: Prof.^a Dr.^a Raquel Cabral

FICHA CATALOGRÀFICA

A663a	Araújo, Juliana Conceição A atuação do profissional de relações públicas na área de gestão de pessoas: análise do projeto "embaixadores do clima" / Juliana Conceição Araújo. -- Bauru, 2021 42 f. : il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru Orientador: Hugo Ferreira Cardoso 1. Relações Públicas. 2. Gestão de Pessoas. 3. Clima Organizacional. 4. Pesquisa de Clima Organizacional. 5. Colaborador. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

JULIANA CONCEIÇÃO ARAÚJO

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROJETO “EMBAIXADORES DO CLIMA”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentação à Universidade Estadual Paulista – UNESP, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos
Universidade Estadual Paulista – UNESP

Prof. Dr. Maximiliano Martin Vicente
Universidade Estadual Paulista – UNESP

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso
Universidade Estadual Paulista – UNESP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Bauru, 23 de Fevereiro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter sido meu amigo, guia e fortaleza ao longo de toda minha vida.

Aos meus pais, Josenilton e Elisabete, por todo apoio, amor incondicional e por acreditarem na minha capacidade. Ao meu irmão e cunhada, Lucas e Nathália, por acompanharem minha trajetória e torcerem tanto por mim.

Ao Prof^o Dr^o Hugo Ferrari Cardoso por me acolher como orientanda e por todo respaldo, dedicação e acompanhamento. Sem dúvida, você tornou esse processo mais leve e repleto de novos conhecimentos.

Ao meu namorado, Gabriel, por toda paciência, companheirismo e por enxergar em mim tantas qualidades, é um privilégio dividir a vida com você.

À minha vizinha, Durvalina, que mesmo não estando mais aqui, se fez tão presente em vida a ponto de ser minha eterna saudade. Vó, não consigo imaginar a sua felicidade em me ver concluir uma etapa tão importante da minha vida. Essa vitória também é sua!

Aos amigos, pela compreensão, carinho e motivação diária, sempre acreditando em meu potencial.

Aos colegas de faculdade que me acompanharam durante todo o processo da graduação, com a troca de experiências e aprendizados compartilhados para a formação de um ser humano e profissional de Relações Públicas.

A todo o corpo docente do curso de Relações Públicas na UNESP que tiveram uma participação no meu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal.

Agradeço à banca examinadora, Prof. Dr. Maximiliano Martin Vicente e Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos, por aceitarem o convite e por analisarem com carinho e dedicação este trabalho.

A UNESP pela oportunidade e privilégio de ter acesso a um ensino superior de qualidade e com tanta riqueza de conhecimento que, sem dúvida, mudaram a minha vida nesses quatro anos.

RESUMO

Este estudo objetiva uma reflexão sobre a maneira a qual o profissional de Relações Públicas atua na área de Gestão de Pessoas, realizado a partir do projeto “Embaixadores do Clima”. Neste contexto, o bem estar do colaborador torna-se um tema cada vez mais importante e discutido e, por isso, será constantemente apresentado e servirá como ponto crucial para o trabalho, em vista que o projeto citado anteriormente tem como principal objetivo proporcionar um ambiente de melhores vivências para o colaborador. Para isso, serão utilizadas duas metodologias, a Pesquisa Bibliográfica, a fim de gerar embasamento sobre temas relevantes para este trabalho, como Mundo do Trabalho, Clima Organizacional e Gestão de Pessoas e, por fim, a Pesquisa-Ação, já que o projeto citado foi vivenciado pela pesquisadora e será um espaço para que a mesma reflita sobre os resultados do mesmo. Em síntese, o projeto trouxe melhorias significativas para a organização, demonstrando que o mesmo atingiu o seu objetivo de aperfeiçoar o clima organizacional e comunicação interna da empresa.

Palavras-chave: Relações Públicas. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional. Colaborador.

ABSTRACT

This study aims to provoke a reflection on how the Public Relations professional in the area of People Management carried out based on the project “Embaixadores do Clima”. In this context, the theme “The employee's well-being” becomes increasingly important and discussed, it will be constantly presented and it will serve as a crucial point for this study, considering that the project mentioned above has as the main objective to provide an environment of better experiences for the employee. For this, two methodologies will be used, the first one is Bibliographic Research in order to generate a basis with relevant themes for this study such as World of Work, Organizational Climate and People Management and finally, Research-action considering that the mentioned project was experienced by the researcher and it will be a way for her to reflect on the results. In synthesis, this project brought significant improvements to the organization, demonstrating that it achieved its objective of improving the organizational climate and internal communication of the members of the company. However, as it is a recent project, it presents the need for specific improvements for the next groups.

Keywords: Public Relations. People Management. Organizational Climate. Organizational Climate Survey. Employee.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	9
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 Objetivo geral	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 JUSTIFICATIVA	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 O MUNDO DO TRABALHO	11
2.1.1 O profissional do século XXI	12
2.1.2 A importância das relações humanas no ambiente de trabalho	14
2.1.3 Liderança e sua importância para as organizações	15
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.2.1 Importância de se aliviar o clima organizacional	17
2.2.2 A pesquisa de clima organizacional	18
2.3 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	19
2.3.1 Gestão de pessoas como área estratégica nas organizações	20
3. METODOLOGIA	22
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	22
3.2 PESQUISA-AÇÃO	23
3.3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E O PROJETO EMBAIXADORES DO CLIMA	24
3.3.1 Organização em questão	24
3.3.2 Missão do projeto	25
3.3.3 Estrutura do grupo	26
3.3.4 Encontros realizados	27
3.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
4.1 PERFIL E GESTÃO DO GRUPO	32
4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO)	34
4.3 PONTOS ABORDADOS NA REVISÃO DE LITERATURA	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6. REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A sociedade vivencia e proporciona mudanças em variados âmbitos. Atualmente, pode-se perceber que a tecnologia tem sido um fator que traz velocidade para essas mudanças e o que antigamente demorava um considerável tempo para entrar em desuso, hoje torna-se rapidamente obsoleto. Um cenário em que se pode identificar essas diversas mudanças é o mercado de trabalho, que, de tempos em tempos, deixa de lado algumas características e toma para si novos formatos. Essas mudanças buscam trazer melhorias, aprimorar processos e ressignificar o trabalho na vida dos profissionais.

Diante de pessoas que modificaram as suas motivações ao longo do tempo, as organizações tiveram que se adaptarem para manterem as suas vantagens competitivas perante o mercado. Por isso, é cada vez mais comum encontrar empresas com novas características em suas culturas organizacionais, como as que possuem horários flexíveis, ambientes de trabalho descontraídos, desenvolvimento pessoal contínuo, entre outros atributos. É fundamental que as organizações levem em consideração o que move o ser humano em busca de um trabalho e, diferente do passado, segurança e estabilidade financeira não são características que trazem plena satisfação para o ser humano na atualidade. De acordo com Senge (2004, p. 27) organizações que evoluem são aquelas “[...] nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. Por isso, percebe-se que o profissional cada vez mais busca autonomia, flexibilidade, constante aprendizado, ambiente de trabalho positivo e valorização.

Ao levar em consideração as características citadas anteriormente, é possível considerar que o clima organizacional é um fator determinante para que as empresas fortaleçam ou enfraqueçam sua marca empregadora. Segundo o *Great Place to Work*, autoridade global no âmbito do trabalho, “o conceito de *employer branding* - ou marca empregadora - é o estímulo na vontade das pessoas trabalharem em alguma organização, sendo uma ferramenta estratégica para atrair, captar e manter talentos”. Já o clima organizacional, para Maximiano (1997, p. 168), diz respeito aos “sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho”. Cultivar um

clima organizacional positivo tende a interferir em diversos aspectos da organização, como a retenção de talentos, diminuição de *turnover*, aumento na produtividade, bem-estar e realização do profissional em seu ambiente de trabalho.

Diante das informações apresentadas, torna-se relevante compreender de qual maneira as empresas podem trabalhar com o clima organizacional, a fim de proporcionar um ambiente saudável que estimule o melhor do colaborador. Sendo assim, esse trabalho visa apresentar um projeto implementado em determinada empresa, que envolve diretamente o clima organizacional e os seus reflexos. Além disso, tem como motivação entender as formas de como o profissional de Relações Públicas pode atuar na área de Gestão de Pessoas.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Na atualidade, podem-se identificar muitas organizações que já demonstram se importar com as relações humanas e o desenvolvimento do clima organizacional. Nesse contexto há diversos profissionais que podem contribuir para o avanço da área de Gestão de Pessoas e, cada qual com sua subjetividade e experiências, estabelecem um cenário de grande importância para as organizações: a diversidade de olhares.

O profissional de Relações Públicas, a partir das suas competências e habilidades, pode atuar como articulador e facilitador das relações humanas, fortalecendo o vínculo entre os integrantes da organização e, conseqüentemente, colaborando para o bem estar do colaborador no ambiente de trabalho. Nesse contexto há diversas maneiras de promover ações que estimulem melhorias na área de Gestão de Pessoas. Uma delas são projetos que têm como principal objetivo trabalhar com o clima organizacional e seus reflexos na organização. Entende-se que, projetos como citados anteriormente, se implementados, devem ser avaliados constantemente, a fim de compreender se os resultados estão sendo positivos e se alterações devem ser realizadas.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo do trabalho será possível compreender de quais maneiras o profissional de Relações Públicas, a partir das suas competências e habilidades, pode atuar na área de Gestão de Pessoas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

A monografia em questão tem como principal objetivo refletir sobre a atuação do profissional de Relações Públicas na área de Gestão de Pessoas, a partir de um projeto prático que envolve diretamente o clima organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teoricamente as temáticas “Mundo do Trabalho”, “Clima Organizacional” e “Relações Públicas e Gestão de Pessoas”.
- Apresentar o projeto “Embaixadores do Clima”, seu processo de implementação e principais características.
- Descrever o modelo de Pesquisa de Clima utilizado na organização em questão, além de relacioná-la com o projeto “Embaixadores do Clima”.
- Refletir sobre a atuação do profissional de Relações Públicas no projeto “Embaixadores do Clima”.
- A monografia em questão tem como principal objetivo refletir sobre a atuação do profissional de Relações Públicas na área de Gestão de Pessoas, a partir de um projeto prático que envolve diretamente o clima organizacional.

1.5 JUSTIFICATIVA

O bem-estar do profissional em seu ambiente de trabalho tem se tornado uma preocupação cada vez maior por parte das organizações, já que o mesmo interfere diretamente na construção da marca empregadora. Nesse contexto, dentre as diversas possibilidades, Gestão de Pessoas torna-se uma área de extrema relevância para que o profissional de Relações Públicas exerça suas atividades.

Nesse contexto é pertinente demonstrar as formas como os aprendizados e competências adquiridas ao longo do curso de Relações Públicas contribuíram e contribuem para que a aluna do mesmo atue na área de Gestão de Pessoas.

O projeto “Embaixadores do Clima” é um exemplo prático, sendo possível identificar, além da atuação da profissional como articuladora das relações humanas, os pontos assertivos do mesmo e as melhorias que poderão ser implementadas futuramente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O MUNDO DO TRABALHO

Desde a antiguidade, o trabalho é um fator de grande importância para a sociedade, pois é a partir dele que as pessoas se desenvolvem e se mantêm social e economicamente. Ao comparar as características do mercado de trabalho ao longo da história, percebeu-se que o mesmo passou, e ainda passa, por constantes mudanças, a fim de atender e corresponder ao que é exigido pela globalização. Nesse contexto, uma nova característica é a busca incessante por profissionais cada vez mais qualificados, que buscam habilidades e competências que o diferenciam. De forma discrepante ao que foi visto em um passado recente, em que o fenômeno do desemprego era composto, em sua maioria, por pessoas sem qualificação, hoje em dia, a esses números também se acrescentam os diversos profissionais qualificados, mas que devido a alta competitividade do mercado também sofrem exclusão social (RIFKIN, 1995).

Com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, alguns empregos deixaram de existir, enquanto outros se tornaram fundamentais. Como mediadora desse processo, a tecnologia foi, e é, peça fundamental para permitir novos cargos e relações de trabalho. Parte desses empregos surge para suprir as novas demandas das organizações, enquanto outros, regados por relações informais de trabalho, surgem com a intenção de diminuir as altas taxas de desemprego (BECK, 1997).

É certo que o mercado de trabalho sofre grandes transformações e que hoje em dia, muitas dessas decorrem da era da globalização e da informação. Grande parte dessas mudanças ocorre por parte do profissional, que tende a ser cada vez mais protagonista de suas ações e decisões e que, conseqüentemente, remodelam a relação empregador-empregado.

Nesse contexto, a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, realizada pela ONU, apresenta os grandes desafios do mundo do trabalho. Dentre os 17 objetivos para transformar o mundo, um deles está relacionado ao contexto profissional, tendo como título “Trabalho Digno e Crescimento Econômico”. Em síntese, o tópico tem como objetivo promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. Certamente, esses novos desafios vão de encontro às novas características das organizações e dos profissionais do século XXI.

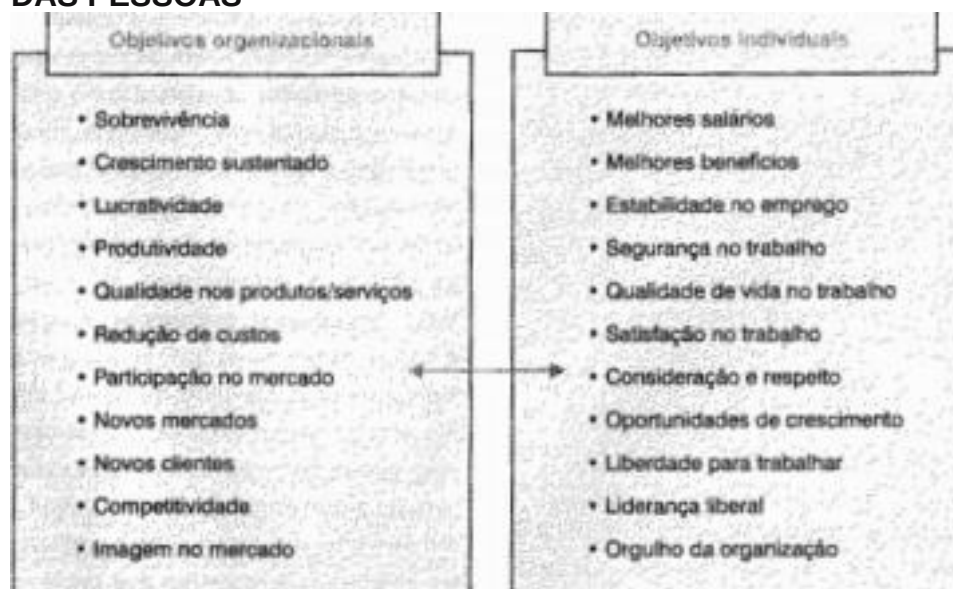
2.1.1 O profissional do século XXI

Como dito anteriormente, a partir de mudanças vivenciadas pelas organizações, os colaboradores precisam se adaptar, ou seja, passar por diversas mudanças e adquirir novas características. Um ponto de grande relevância é o novo relacionamento entre a organização e o colaborador. Anteriormente, essa relação era vista de maneira conflituosa, ou seja, se a organização estava aumentando sua lucratividade, significava que o funcionário estava em desvantagem, o que define a relação ganhar-perder. Hoje em dia, em parte das organizações, a relação já pode ser vista como ganhar-ganhar:

Verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que elas também atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços. (CHIAVENATO, 2010, p. 37).

Dessa maneira, os objetivos na relação empregador-empregado devem acontecer como uma via de mão-dupla, conforme representado na Figura 1 a seguir:

FIGURA 1 - OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS DAS PESSOAS

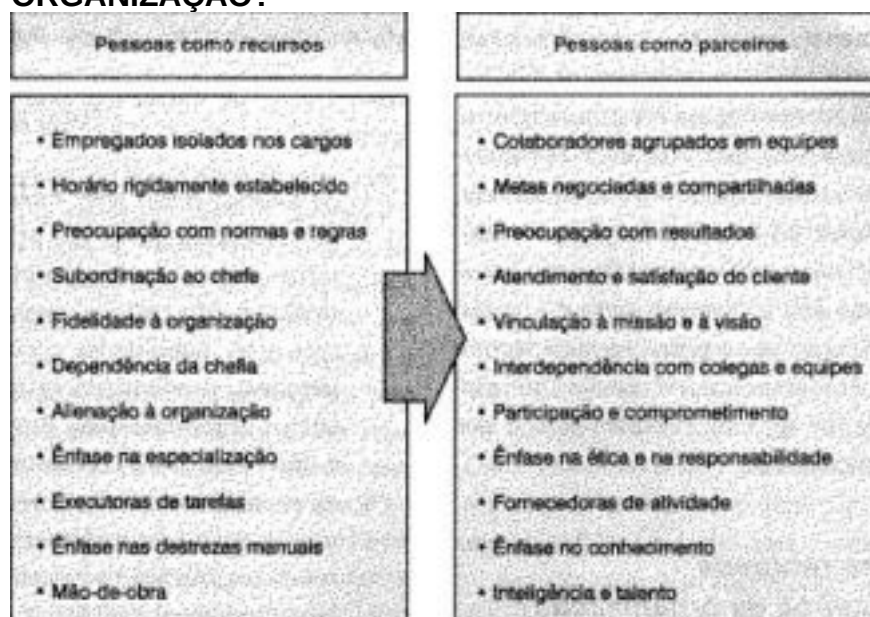


Fonte: CHIAVENATO (2010), p. 38.

Uma grande transformação, que também pode ser identificada, é a maneira como as organizações estão percebendo e dialogando com os seus colaboradores.

No passado, os mesmos eram vistos como “recursos”, ou seja, sujeitos passivos e que serviam unicamente para fazer com que a organização atingisse seus objetivos. Hoje o colaborador pode ser visto como um “parceiro”, ou seja, parte integrante do capital intelectual da organização e, conseqüentemente, fornecedor de competências e habilidades, resultantes de melhores tomadas de decisões por parte da organização. Algumas dessas mudanças podem ser vistas na Figura 2.

FIGURA 2 - AS PESSOAS SÃO RECURSOS OU PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO?



Fonte: CHIAVENATO (2010), p. 41.

Diante da busca de um novo perfil de profissional, as organizações estão, cada vez mais, acrescentando em seus processos seletivos, além das avaliações teóricas, que são capazes de medir apenas conhecimentos técnicos, também as avaliações psicológicas que fornecem uma medida objetiva e padronizada do comportamento (ANASTASI; URBINA, 2000). Estas têm como principal objetivo identificar se o candidato em questão apresenta adequadas condições, no momento da avaliação, no que tange aos aspectos cognitivos e emocionais, importantes para a execução das atividades laborais em determinados contextos.

A natureza mais interconectada com que o trabalho passa a ser realizado (em equipes) demanda, ainda, um trabalhador com habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de solucionar conflitos, entre outras. Isso demanda a sensibilidade para interpretar e responder não apenas as mensagens cognitivas, mas também emocionais. Uma orientação para o crescimento pessoal ou o autodesenvolvimento é, portanto, outro importante requisito pessoal. (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007, p. 28).

Por fim, dentre os novos estímulos dos indivíduos pela busca e permanência em seus trabalhos e, para que possam realizar suas atividades e sentirem-se satisfeitos e motivados, de acordo com Bortolozo (2011), é de extrema importância que as organizações proporcionem aos colaboradores um ambiente de trabalho confortável e seguro e que promovam atividades que incentivem a socialização e interação entre as pessoas. Sendo assim, é possível perceber a necessidade das organizações se preocuparem, cada vez mais, com aspectos de clima, interação e bem-estar dos colaboradores.

2.1.2 A importância das relações humanas no ambiente de trabalho

Cada vez fica mais evidente a importância do trabalho para as pessoas, pois o mesmo atua como uma experiência humana fundamental, como fator de equilíbrio entre o pensar e o agir, como movimento de vida, como força transformadora do ser e das relações por ele traçadas, tornando-se inseparável da vida humana, indispensável para o alcance da qualidade de vida (PAIVA, 2005). Segundo Fernandes (1996, p.45), qualidade de vida no trabalho foi conceituada como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa”.

A partir de dados fornecidos pelos 34 países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), o Brasil ocupa o quarto lugar com maiores jornadas de trabalho. Dessa maneira, é possível perceber que grande parte dos brasileiros permanece mais tempo em seus ambientes corporativos do que em seus lares, além de conviverem mais com seus colegas de trabalho do que com seus familiares e amigos.

Com base no exposto, fica evidente que as organizações brasileiras devem se preocupar, diariamente, em proporcionar ambientes que promovam qualidade de vida

para os seus colaboradores, sendo as relações humanas, se positivas, uma boa aliada para tal. Segundo Tourinho (1982), as relações estabelecidas entre os colaboradores devem ser mediadas de maneira positiva, já que boas relações geram maior motivação, melhor produtividade e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho favorável, tanto para a organização, quanto para seus colaboradores. Além disso, as empresas devem investir e adotar iniciativas que fortaleçam trabalhos cooperativos.

Precisamos vivenciar e descobrir maneiras melhores de trabalhos cooperativos que mobilizem o poder do grupo, ao mesmo tempo em que fortaleçam o desenvolvimento individual. (...) temos, então, de lutar, ainda que não ingenuamente, pelas relações entre colegas. (FULLAN; HARGREAVES, 2000, p. 25).

Nesse contexto, organizações negligentes quanto à satisfação e qualidade de vida de seus colaboradores muito provavelmente sofrerão impactos negativos, como baixa produtividade, altos custos de assistências médicas, elevado índice de absenteísmo e *turnover* na organização.

2.1.3 Liderança e sua importância para as organizações

Há diversas teorias e definições sobre o conceito de liderança, desde a antiguidade até os tempos atuais. Para o trabalho em questão:

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Outra definição pertinente para esta pesquisa pode ser encontrada em Everett (2002):

Liderança pode ser compreendida como o papel desenvolvido por um colaborador com o intuito de alinhar as práticas de processos e cultura organizacional e os interesses pessoais dos colaboradores que lhe são conferidos a supervisão. É atribuído inicialmente por condições hierárquicas de cargo e designação estratégica, mas sua eficiência e eficácia estão mais ligadas ao empoderamento individual do que à designação organizacional. (EVERETT, 2002, p. 79).

De acordo com Weiss (1991, p.32) “as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Pode ser intangível, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Dessa maneira pode-se perceber que o ato de liderar é um fator de motivação e ganho para o colaborador que adquire

tal autonomia na organização.

Ao decorrer do tempo, alguns mitos foram sendo criados em torno do conceito de liderança, os quais podem causar reações negativas nas pessoas sobre o ato de liderar, as desencorajando. Bennis e Nanus (1985) citam os cinco mitos mais recorrentes: a liderança é um dom raro; os líderes são natos, não feitos; são carismáticos; só existe liderança no escalão mais alto da organização (o mais importante); e o líder controla, dirige, estimula e manipula.

No contexto acima, a afirmação “só existe liderança no escalão mais alto da organização” pode ser caracterizada como um mito através do que é nomeado “líderes informais”. O líder formal é aquele que tem um cargo de liderança, como é o caso de coordenadores, supervisores, gerentes e diretores. Esses recebem a autoridade a partir do cargo em que foram nomeados, permitindo que os mesmos tenham poder e influência sobre os demais colaboradores. Já o líder informal não está necessariamente ligado à função de líder, mas adquire o respeito e poder dos seus colaboradores para atuar como influente e fonte de motivação e inspiração. Segundo Chiavenato (2010), o líder informal adquire esse “cargo” pelas suas atribuições pessoais, como capacidade de liderança, senso de coletividade e de justiça e proatividade em questões coletivas.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do termo clima organizacional iniciou-se na década de 1930 e, desde então, apresentou diversas alterações no que tange às definições. Segundo Borges e Mourão (2013) o termo nos remete ao clima referente à atmosfera, que ao pensar em ambiente organizacional, entende-se pela atmosfera da organização. O clima organizacional é construído a partir de diversos aspectos, sejam eles internos ou externos.

Clima Organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas. (LUZ, 1995, p. 6).

Também é possível perceber que o clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de motivação dos colaboradores.

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O

clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável. (MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 267).

Uma forma de se investigar o clima organizacional é por intermédio das necessidades humanas, como podem ser vistas e definidas por meio da pirâmide de necessidades de Maslow (Figura 3).

FIGURA 3 - PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg.

2.2.1 Importância de se avaliar o clima organizacional

Os benefícios de uma organização que se preocupa e avalia o seu clima organizacional são diversos. Há uma grande relação entre ambientes de trabalho que preservem o respeito diário e a satisfação dos colaboradores e o positivo envolvimento e comprometimento dos mesmos com a organização (MARCHIORI, 2008).

Além disso, o estudo do clima organizacional é de grande utilidade, pois facilita o compartilhamento de sentimentos e ideias, o que facilita o entendimento dos pontos

positivos e negativos da organização pelos dirigentes. A partir disso, é possível identificar quais são os pontos a serem mantidos e os que precisam passar por mudanças (SILVA; DORNELAS; SANTOS, 2008).

Um estudo feito pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) também comprovou os benefícios de trabalhar com o clima organizacional e de mantê-lo positivo. A partir do mesmo, chegou-se à conclusão que, entre 1997 e 2005, as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil apresentaram retorno de 170% acima do Ibovespa e rentabilidade do patrimônio líquido de 17,8%, resultado superior à média das 500 Maiores Empresas do Brasil (11,3%).

2.2.2 A pesquisa de clima organizacional

As organizações demonstram, cada vez mais, a necessidade de trabalharem com o bem-estar dos seus respectivos colaboradores, a fim de manterem ou aumentarem suas vantagens competitivas.

É cada vez maior a preocupação das empresas com o bem estar dos colaboradores e, dessa forma, questões como a gestão de pessoas, clima organizacional e satisfação do trabalhador estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das empresas, pois podem se converter em verdadeira vantagem competitiva para as empresas. (Fulmer, *et al.* 2003, apud Guskuma, 2009, p. 17).

Dentre diversas formas de avaliação sobre o clima organizacional, a Pesquisa de Clima Organizacional mostra-se uma opção muito utilizada pelas organizações. Segundo Altmann (2010), a partir dela, o colaborador tem a possibilidade de manifestar sua opinião sobre o ambiente de trabalho, o que favorece a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial. Ainda nesse contexto:

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006, p. 259).

Segundo Bedani (2006) a pesquisa e gestão do clima organizacional

apresentam seis etapas: Investigação, Diagnóstico, Intervenção, Comunicação, Implementação e Monitoramento.

1. Investigação: escolher qual instrumento será utilizado para coletar os dados da empresa;
2. Diagnóstico: nesta etapa os dados coletados serão examinados e identificados se existem desconformidades a serem corrigidas;
3. Intervenção: avaliar quais são as opções para melhorar eventuais problemas;
4. Comunicação: apresentar para todos os funcionários o resultado da pesquisa e as ações que serão tomadas para melhorar;
5. Implementação: Colocar em prática as decisões tomadas;
6. Monitoramento: Observar e reavaliar continuamente as ações que foram colocadas em prática.

2.3 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Desde seu surgimento, há dificuldade em definir certamente o que é Relações Públicas (RP) e o que o profissional de RP faz. Há diversas definições e cada autor possui a sua visão sobre a profissão. A exemplo, Simões (1995) diz que, por conta dessa indefinição, surgiram correntes de pensamento ou “escolas”, que por vezes digladiaram-se:

Exemplo de tais “escolas” são: Relações Públicas visam formar imagem, Relações Públicas são 90%R e 10% P, Relações Públicas são uma via de dupla mão. Em verdade, não são definições, mas modos especiais de perceber a atividade e de colocá-la em prática sob esquemas especiais. Nenhuma destas “escolas” ou pré-paradigmas resolve todas as questões do ensino e da atividade de Relações Públicas. Cada uma possui uma ótica limitada, ajuda a compreender parte da ação de Relações Públicas e a solucionar, também, alguns dos problemas. Porém, todas, sem dúvida alguma, são insuficientes para a solução global. (SIMÕES, 1995, p. 19).

Nesse contexto, além da polissemia na definição do termo Relações Públicas, surge o problema nas variadas definições das atividades do profissional em RP, apresentadas por estudiosos e associações de classe. “É possível encontrar profissionais formados em Relações Públicas executando atividades que não deveriam estar em seu escopo de trabalho, deixando evidentes as divergências

existentes quanto à conceituação técnica da profissão e a sua prática” (SIMÕES, 1995, p. 48).

Diante das distintas definições para a profissão, para o trabalho em questão pode-se levar em consideração a perspectiva de Kunsch (1997, p. 113) de que “as Relações Públicas funcionam para que haja excelência e eficácia no fluxo de informações e relacionamentos e que, a partir de uma interdependência de outras áreas de comunicação, formam o que é definido por ‘comunicação integrada’”. A visão de Kunsch vai ao encontro do conceito definido pela Sociedade Americana de Relações Públicas (PRSA), que define a atividade como um processo estratégico de comunicação que constrói relações de benefício mútuo entre as organizações e seus públicos.

Mesmo com a grande problemática apresentada na falta de uma definição concreta sobre o que é Relações Públicas e as atividades exercidas pelo profissional da área, pode-se dizer que o mesmo, diante das suas competências e habilidades, pode encontrar diversas possibilidades de atuação dentro de uma organização como, por exemplo: Assessoria de Imprensa, Assessoria de Comunicação, Relacionamento com o Cliente, Comunicação Interna, Comunicação Externa, Gestão de Eventos, Comunicação Institucional, Gestão de Pessoas, entre outras.

2.3.1 Gestão de pessoas como área estratégica nas organizações

Como citado anteriormente, dentre as diversas possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas, a área de Gestão de Pessoas é uma delas. Essa área possui grandes desafios, já que trabalhar com pessoas é conviver com seres singulares e de personalidades variadas.

O profissional de Recursos Humanos deve saber diferenciar as pessoas com as quais lida no dia a dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si e contam com uma história particular e diferenciada, e conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. O profissional de Recursos Humanos deve considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização. (ANDRADE, 2007, p. 10).

A fim de manter e/ou aprimorar a relação entre as organizações e seus colaboradores, muitas empresas têm promovido ações como seminários, dinâmicas de grupo, encontros e campanhas internas. Essas ações necessitam estar alinhadas

com a filosofia da empresa, além de serem iniciativas contínuas e não aleatórias (ANDRADE, 2007).

Diante da nova perspectiva das empresas sobre a área de Gestão de Pessoas, que deixou de ser parte tradicional de suporte, a mesma passou a exercer um papel estratégico nas organizações. Segundo Snell (2009), Gestão de Pessoas alcança cada vez mais um papel relevante nas organizações, já que constitui competências de grande importância, uma vez que as pessoas são essenciais para que as organizações atinjam resultados cada vez melhores.

As ações de Gestão de Pessoas devem, incessantemente, estarem alinhadas às metas da organização e buscarem, diariamente, que as pessoas tenham as melhores condições de trabalho. Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas é fundamental no desenvolvimento de técnicas e práticas de sustentabilidade, trazendo ganhos de competitividade para as organizações (PFEFFER, 2010).

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão caracteriza-se como qualitativa, básica, estratégica e exploratória. Classificou-se a pesquisa como qualitativa, pois se pretende compreender de qual maneira que o profissional de Relações Públicas pode atuar na área de desenvolvimento de pessoas, a partir das suas competências e habilidades. A pesquisa, quanto a sua finalidade, é básica estratégica, pois procura-se aprofundar os conhecimentos já existentes sobre o tema, a fim de utilizá-los na prática.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois, combinando as duas metodologias utilizadas, a pesquisadora em questão terá a possibilidade de abordar o tema de Gestão de Pessoas e inseri-lo em um projeto que adquiriu vivências e experiências.

Para a pesquisa em questão, avaliou-se a necessidade de utilizar duas metodologias de pesquisa, realizando-a em duas etapas: Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa-Ação. O objetivo é fazer um levantamento de informações a partir de autores e fontes renomadas e, assim, obter embasamento para a apresentação da Pesquisa-Ação.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Compreende-se por Pesquisa Bibliográfica o estudo sobre os principais conceitos que orientam o trabalho científico, a fim de trazer embasamento teórico para a temática em questão. Considerada como base fundamental para realização do mesmo, realiza-se uma revisão bibliográfica, que normalmente é feita através de fontes secundárias, como artigos, jornais, sites, entre outros. Para Boccato (2006, p. 266):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

A metodologia em questão tem como objetivo permitir que o pesquisador entre em contato com informações e registros sobre o objeto da pesquisa, permitindo que o mesmo tenha um aprofundamento teórico do tema.

3.2 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um tipo de metodologia que exige a participação ativa do pesquisador e o mesmo se relaciona constantemente com uma ação e com a resolução de um problema coletivo. A pesquisa tem como objetivo mobilizar os participantes, a fim de construir, em grupo, novos conhecimentos. Além disso:

A Pesquisa-ação é uma forma de investigação baseada em uma autorreflexão coletiva empreendida pelos participantes de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem. A abordagem é de uma pesquisa-ação apenas quando ela é colaborativa (...). (KEMMIS e MCTAGGART, 1988, apud Elia e Sampaio, 2001, p. 248).

Além do caráter colaborativo, a pesquisa-ação possui características como impulso democrático e contribuição à mudança social e, por se tratar de uma pesquisa que é colocada em prática, possui uma base empírica. Ao longo do processo, os participantes têm a possibilidade de investigar seu desenvolvimento e atuar para solucionar os problemas encontrados e buscar estratégias para propor melhorias.

Por fim, segundo Elliot (1997) a pesquisa-ação passa por modificações contínuas, em espirais de reflexão e ação, conforme apresentado na Figura 4 a seguir:

FIGURA 4 – A PESQUISA-AÇÃO COMO UM PROCESSO QUE SE MODIFICA CONTINUAMENTE EM ESPIRAIS DE REFLEXÃO E AÇÃO



Fonte: <https://educador.brasilecola.uol.com.br/trabalho-docente/pesquisa-acao.htm>.

3.3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E O PROJETO EMBAIXADORES DO CLIMA

3.3.1 Organização em questão

O Projeto “Embaixadores do Clima” foi implementado em uma organização privada, que está há mais de 40 anos no mercado e que atua como distribuidora de medicamentos e produtos de consumo para os segmentos farmacêutico, hospitalar e supermercadista. A organização possui sua sede/matriz na cidade de Bauru/SP, porém também conta com mais três Centros de Distribuição, sendo em Bauru/SP, Ribeirão das Neves/MG e Queimados/RJ. Além dos Centros de Distribuição, a empresa também possui filiais em Itumbiara/GO, Jacarezinho/PR, Brasília/DF,

Cachoeiro de Itapemirim/ES e Três Lagoas/MS. Atualmente, a organização distribui seus produtos para oito estados (GO, PR, MG, MS, RJ, RS, SC, SP) e no Distrito Federal (DF).

Atualmente, a organização conta, em média, com dois mil colaboradores (diretos e indiretos). Levando em consideração o seu ramo de atuação, a mesma possui perfis de atividades muito diversos dentro do seu escopo, podendo segmentar, de maneira macro, em três principais grupos: Setores Administrativos (Público 1), como é o caso do departamento de Recursos Humanos, Financeiro, Marketing, Compras, Fiscal, Planejamento Estratégico, entre outros; Área Logística (Público 2), ou seja, toda a área voltada para o recebimento, estoque, conferência e expedição dos pedidos, até o transporte; e, por fim, Área Comercial (Público 3), que tem a maioria do seu time (Representantes e Consultores) atuando de maneira externa, no atendimento dos milhares de clientes atendimentos mensalmente.

Diante da realidade apresentada anteriormente, o setor estratégico da organização, mais precisamente o de Recursos Humanos (RH) e a coordenação de Desenvolvimento Humano e Organizacional, têm o grande desafio de se comunicar, diariamente, com esses perfis de públicos tão diversos e garantir que todos compreendam as diretrizes e estratégias da organização.

3.3.2 Missão do projeto

O projeto “Embaixadores do Clima” foi estruturado com o principal objetivo de atuar diante dos desafios da comunicação interna e do clima organizacional da empresa. O termo “embaixador” foi escolhido pelo significado da palavra, de acordo com o Dicionário Online de Português: “qualquer pessoa que está encarregada de uma missão”. No caso do projeto, a principal intenção é de que seus integrantes contribuíssem com a melhoria contínua da comunicação e clima organizacional.

Em relação à comunicação interna, o grande desafio encontra-se nos diferentes canais de comunicação que esses públicos utilizam. Os setores administrativos, que trabalham diariamente na frente de computadores e celulares, têm grande facilidade de serem comunicados através de e-mail corporativo, intranet e grupos de WhatsApp. Já a área logística, diante de regras internas, ao longo da sua jornada de trabalho, não pode ter acesso a computadores e celulares. Diante desse cenário, os principais meios de comunicação são murais informativos, reuniões de início de turno com as lideranças e rádio interna. Por fim, o último público, que se encontra constantemente

em viagens e visitas aos clientes, tem seus recursos (celulares e *tablets*) utilizados, em quase toda parte do tempo, para a apresentação de promoções, retirada de pedidos, apresentação da empresa, ou seja, contato com o cliente. Dessa maneira, mesmo com acesso ao e-mail corporativo e a extranet, sabe-se que esse público, diante da sua dinâmica de trabalho, não o acessa para fins de comunicação interna.

Em relação ao clima organizacional, o projeto “Embaixadores do Clima”, foi implementado poucos meses antes da aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional, que ocorre de maneira bienal, ou seja, a cada dois anos. Dessa maneira, a criação do projeto também teve como finalidade contar com esse grupo na disseminação da Pesquisa para seus respectivos departamentos e a discussão de principais melhorias diante dos resultados da ferramenta.

3.3.3 Estrutura do grupo

Ao refletir sobre os objetivos principais do projeto, o departamento de Recursos Humanos traçou um perfil, ou seja, definiu algumas características primordiais que os participantes do grupo deveriam ter, a fim de que os mesmos se sentissem à vontade com o escopo e atividades do projeto, além de trazer facilidade para o andamento do mesmo. O perfil esperado era de que a pessoa fosse otimista, comunicativa, observadora, boa ouvinte e receptiva, principalmente com colaboradores recém-admitidos. Além disso, o grupo deveria ser composto por integrantes de todas as localidades, ou seja, todos os Centros de Distribuição e Filiais existentes. Além disso, para os lugares com maior número de pessoas, no caso dos CDs, era necessário elencar um integrante para cada coordenação.

Com a intenção de que os Embaixadores do Clima representassem suas respectivas áreas e fossem vistos de maneira positiva pelos seus pares, a escolha dos mesmos foi feita pelas próprias equipes, por meio de votação. Para isso, após apresentação do Projeto para o Comitê Executivo e sua aprovação, a gerência de RH informou sobre o projeto para as gerências de todas as áreas, mediante reunião presencial. Posteriormente, cada coordenação recebeu uma ligação por parte do RH, informando sobre o objetivo do projeto, o perfil esperado pelo escolhido e de qual maneira que a votação deveria ser realizada, ou seja, de maneira democrática e que todos os integrantes da equipe participassem. Após a escolha das pessoas, a coordenação informava o RH, que entrava em contato com o escolhido para agendar um primeiro encontro, com todos os integrantes do grupo.

Para cumprir as especificações acima, a primeira turma de Embaixadores do Clima contou com 68 participantes, englobando todos os CDs e Filiais. Esse grupo permanece na função de Embaixador por um período de dois anos e, mediante o término, um novo colaborador será escolhido da mesma maneira apresentada anteriormente. O período definido para cada turma foi definido mediante a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional, que ocorre de maneira bienal.

Em relação à condução do Projeto, na grande maioria do tempo, duas pessoas faziam a gestão do mesmo, a gerência de RH e a estagiária de comunicação interna, que foi responsável pela idealização do projeto e seu acompanhamento. No caso dos CDs de Minas Gerais e Rio de Janeiro, que contam com representantes presenciais de RH, as mesmas ficaram responsáveis pelo acompanhamento do projeto. No caso das demais localidades a condução era realizada pelas duas figuras apresentadas inicialmente, mesmo que de maneira remota. Em relação à comunicação do grupo, o mesmo era realizado via grupo de WhatsApp, pois o mesmo conseguia abranger todos os integrantes, independente da localidade e área de atuação. Quanto às reuniões, ocorriam de maneira presencial e remota, de acordo com a possibilidade de cada integrante.

3.3.4 Encontros realizados

Diante dos mais de 15 encontros realizados com o grupo, quatro deles tiveram grande impacto para o andamento do projeto e, por isso, valem a pena serem mencionados no trabalho:

Encontro de Alinhamento

O primeiro encontro com o grupo teve como principal objetivo proporcionar um momento em que todos pudessem se conhecer como Embaixadores do Clima, independente da função que exerciam na organização. Para isso, todos os participantes, de maneira descontraída e informal, tiveram um tempo para se apresentarem, diante de três perguntas norteadoras: nome, tempo de empresa e o momento mais especial vivenciado na organização. Além disso, para que todos os integrantes do grupo estivessem na mesma sintonia e inteirados sobre os principais objetivos do projeto, de maneira simples e resumida, foi apresentado a definição de alguns termos, como Clima Organizacional, Cultura Organizacional e de qual maneira que as mesmas poderiam influenciar na rotina da empresa.

Por fim, foram apresentadas as principais atividades dos Embaixadores do Clima, que podem ser definidas nos tópicos a seguir:

- **Termômetro**

Por ter contato diário com as suas respectivas equipes, os Embaixadores do Clima têm uma percepção diária do seu departamento. Sendo assim, os mesmos podem servir como termômetro para o departamento de Recursos Humanos, que consegue compreender quais são as melhores práticas a serem realizadas, sejam elas universais ou pontuais de acordo com a necessidade de cada área. Esse embaixador, por estar mais próximo da sua equipe do que o profissional de Recursos Humanos, tem a possibilidade de mensurar o quão efetivas estão sendo as ações promovidas pela área de RH, atuando como termômetro da área.

- **Referências para novos colaboradores**

O RH também compreendeu que, uma pessoa com o perfil elencado inicialmente, pode trazer acolhimento para novos colaboradores, agindo como apoio em sua recepção. Essa atuação não está relacionada às funções técnicas da área, mas, sim, visando que o novo colaborador se sinta à vontade em seu novo ambiente de trabalho. O embaixador pode mostrar os pontos estratégicos da organização (banheiro, refeitório, bebedouro, entre outros), acompanhar o novo colaborador nos primeiros dias durante o almoço, apresentar diretrizes da área, etc.

- **Fortalecimento da Cultura Organizacional**

Os embaixadores também podem atuar como fortalecedores da Cultura Organizacional em suas áreas, seja por meio de suas próprias atitudes diárias, no primeiro contato com os novos colaboradores ou por ações esporádicas realizadas pelos mesmos.

- **Comunicados não oficiais**

A fim de solucionar um dos problemas elencados anteriormente em relação à comunicação interna, ou seja, colaboradores presentes em diversas localidades e com perfis muito diferentes de atividades (que impactam diretamente nos meios de comunicação disponíveis para cada público), o RH enxerga os Embaixadores do Clima como uma oportunidade em fornecer comunicados de maneira mais assertiva e dinâmica e serem propulsores de comunicados não oficiais. Os comunicados oficiais continuaram sob responsabilidade do RH e liderança das áreas, já que, se fossem realizados pelo grupo, haveria conflito de interesse.

- **Melhor compreensão sobre a Pesquisa de Clima 2019 e suas etapas**

Na organização em questão, a Pesquisa de Clima é realizada de maneira bienal e, no ano em que o Projeto “Embaixadores do Clima” foi fundado (2019), também foi um ano de aplicação da pesquisa. Nesse contexto, a Pesquisa de Clima foi a principal área de atuação dos Embaixadores do Clima. Para capacitá-los, a área de Recursos Humanos realizou um *workshop* (2º encontro), visando apresentar a ferramenta, suas etapas, características e principais objetivos. Além disso, forneceu para os embaixadores um documento com as principais dúvidas que normalmente surgem (mediante histórico de pesquisas anteriores), capacitando-os para atuar como apoio para as áreas.

Nos anos anteriores, a coordenação de Desenvolvimento Humano e Organizacional era a única responsável por incentivar a participação dos colaboradores na pesquisa e em tirar possíveis dúvidas que surgissem ao longo do processo. Com os embaixadores essa responsabilidade pôde ser dividida e contou com um alto engajamento por parte dos mesmos.

Pesquisa de Clima - Apresentação dos resultados quantitativos

Esse encontro foi realizado após o término da aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional. Sendo assim, os Embaixadores conheceram os resultados quantitativos da Pesquisa, ou seja, as porcentagens de cada uma das perguntas apresentadas. Os embaixadores puderam conhecer os resultados antes mesmo dos demais colaboradores (com exceção da diretoria e liderança), visando demonstrar a importância do time para as definições estratégicas da organização.

Pesquisa de Clima - Apresentação dos resultados qualitativos

Três encontros tiveram como principal intenção promover a discussão saudável no grupo. No terceiro encontro, o RH apresentou os resultados da Pesquisa de maneira mais detalhada, tendo como base os resultados qualitativos. A área de Desenvolvimento Humano e Organizacional coletou as perguntas que obtiveram resultados negativos e agrupou as respostas qualitativas fornecidas pelos respondentes em categorias. Essas categorias foram apresentadas para os Embaixadores, que iniciaram as discussões de Planos de Ação mediante os problemas apresentados.

3.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma das ferramentas utilizadas pela organização em questão e é aplicada de maneira bienal. A mesma tem como principal

objetivo gerar um levantamento, através dos colaboradores, sobre pontos positivos e/ou de atenção sobre diversos aspectos da empresa. Para isso, a Pesquisa é dividida em alguns grupos de assunto, a fim de facilitar o entendimento dos respondentes (colaboradores) e, também, das análises, que são realizadas pela coordenação de DHO - Desenvolvimento Humano Organizacional. Os grupos de assunto são:

- Apoio/Suporte: Condições e Instrumentos fornecidos;
- Satisfação com a liderança;
- Clareza Organizacional: Comunicação, grau de clareza dos objetivos da empresa e do que é esperado do colaborador;
- Desenvolvimento: Suporte da organização para crescimento e desenvolvimento;
- Justiça organizacional: Justiça nas políticas de promoção, remuneração, reconhecimento e avaliação de desempenho;
- Identidade e Satisfação: Vínculo afetivo com o trabalho e pertencimento à organização;
- Relacionamento da equipe;
- Participação e autonomia: Sentimento de envolvimento nas decisões, diretamente com os colaboradores ou indiretamente através dos seus representantes e autonomia para tomada de decisões;
- Estrutura Organizacional: Regras e regulamentos.

As respostas da Pesquisa são anônimas e o colaborador deve fornecer apenas algumas informações no início da aplicação, como líder imediato, turno de trabalho, há quanto tempo está na empresa e idade. Essas perguntas não têm como objetivo identificar qual colaborador respondeu determinado formulário, até porque são muitas respostas recebidas, mas, sim, gerar uma linha de raciocínio mediante alguns pontos como, por exemplo, o grau de satisfação de colaboradores recém-admitidos, a performance de determinado líder pelo ponto de vista de seus liderados, entre outros. É importante salientar que equipes com menos de cinco integrantes não têm seus resultados revelados de maneira isolada, a fim de não interferir na confidencialidade da pesquisa.

Em relação às respostas da Pesquisa, o colaborador deve, obrigatoriamente, responder às respostas quantitativas, sendo as qualitativas, optativas. Ao responder de maneira quantitativa o colaborador tem cinco opções: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5.

Concordo plenamente. Nesse contexto, ao reunir todas as respostas de uma determinada pergunta, é possível classificá-la da seguinte maneira: Item Satisfatório se houve 75% ou mais de concordância; Parcialmente Satisfatório se houve concordância entre 65% e 74%; Insatisfatório se a concordância é abaixo de 64%.

A Pesquisa fica disponível para respostas por um período de duas semanas. Os Setores Administrativos e a Área Comercial ficam livres para responder quando preferirem. Já os colaboradores da Área Logística respondem à Pesquisa em turnos realizados pela coordenação de DHO, que reserva uma sala, organiza notebooks e disponibiliza algum profissional responsável para tirar possíveis dúvidas, sempre visando manter o bem-estar do colaborador ao responder a pesquisa.

Após o período de aplicação, a coordenação de DHO fica responsável por compilar os resultados e fornecê-los, primeiramente, para as lideranças (gerentes e coordenadores). Após isso, os Embaixadores foram o segundo grupo que puderam conhecer os resultados gerais da pesquisa. E, por fim, através da Intranet e de reuniões com os líderes, todos os colaboradores puderam ter acesso aos resultados. Com os resultados em mãos, Planos de Ação começam a ser discutidos, sempre com o RH envolvido nesse plano, ou seja: RH e lideranças e RH e Embaixadores do Clima.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em relação aos resultados do projeto “Embaixadores do Clima”, é possível dividi-los em três blocos: perfil e gestão do grupo, atuação dos participantes na Pesquisa de Clima Organizacional 2019; e, por fim, sob pontos abordados na Revisão da Literatura do trabalho em questão.

4.1 PERFIL E GESTÃO DO GRUPO

Ao levar em consideração o primeiro grupo dos Embaixadores do Clima, composto por 68 integrantes, foi possível identificar alguns pontos positivos e outros que necessitam de aperfeiçoamento para grupos futuros.

Em relação ao perfil dos integrantes, é perceptível que a organização alcançou uma equipe diversa, em variados aspectos. Para o grupo, pode-se levar em consideração a definição de diversidade apresentada por Thomas (1991, apud NKOMO E COX JR, 1999, p. 334):

Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Como o projeto conta com representantes de todas as áreas e não apresenta muitos requisitos para participação, há integrantes com tempos diversos de empresa (desde meses até mais de 15 anos de companhia), ramos de atividade, turnos de trabalho, desafios na organização, entre outros.

Nesse aspecto, é perceptível os benefícios que essa diversidade trouxe para o grupo, já que os participantes têm contato com diferentes pontos de vistas e realidades, o que aumenta o grau de criticidade dos mesmos. Além disso, identifica-se, a partir da diversidade, uma descoberta de como mobilizar o poder do grupo, tendo

como resultado o fortalecimento do desenvolvimento individual e profissional dos integrantes (FULLAN; HARGREAVES, 2000).

Nas reuniões em que o RH promoveu discussão sobre determinados assuntos, ficou evidente que muitas realidades apresentadas ali eram desconhecidas por parte de alguns integrantes, que passaram a enxergar a importância de determinadas ações e diretrizes da organização de maneira diferenciada. Para evidenciar ainda mais essas diferenças e os benefícios que as mesmas trazem para o grupo, identifica-se que deve ocorrer uma maior sinergia entre os CDs e Filiais, já que a maioria das reuniões aconteceram de maneira segmentada, o que não proporciona para o time o espírito de unidade. Sobre os poucos requisitos citados anteriormente, o RH determinou apenas cinco características que os participantes deveriam ter em comum: de que a pessoa fosse otimista, comunicativa, observadora, boa ouvinte e receptiva. Diante do perfil dos integrantes do grupo, o RH constatou que essas diretrizes não foram 100% efetivas, pois os atributos apresentados são subjetivos, ou seja, dependem do ponto de vista de cada integrante das equipes, responsáveis por elencar os seus representantes. Sendo assim, um mesmo colaborador pode ser visto de maneira diferente por parte dos integrantes das equipes, o que não gera clareza no momento de realizar as votações.

Quanto a votação e escolha dos integrantes, outro ponto levantado foi a maneira que o projeto foi apresentado para a organização. Stoner e Freeman (1999) identificam quatro fatores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações, dentre eles, os canais formais de comunicação, que trazem etapas e burocracia à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Nesse contexto, após estruturação do RH sobre os “Embaixadores do Clima”, o mesmo foi apresentado para a Presidência, Vice Presidência e Diretoria, a fim de identificar se o Projeto poderia ser realmente implementado, ou seja, obtiver aprovação. Após autorização, o RH realizou uma reunião presencial com os gerentes de todas as áreas, a fim de expor o novo Projeto e a importância do mesmo para as diretrizes da organização. E, por fim, os coordenadores receberam uma ligação do RH, que explanou os objetivos do Projeto, as cinco características esperadas pelos integrantes e uma data limite para que os mesmos trouxessem os nomes escolhidos. Nesse sentido, em decorrência dos canais formais de comunicação, não foi possível identificar se os coordenadores tiveram ciência da relevância do projeto e, consequentemente, transmitiram essa importância para os times. Entende-se que há

um grande percurso que a informação deve seguir até chegar aos coordenadores, que “venderão” a ideia para os times e, nesse sentido, o conteúdo pode não ter chegado da maneira mais adequada para os mesmos.

Nesse contexto, ao decorrer das atividades do projeto, foi notório que algumas pessoas elencadas realmente viam sentido em participar de um grupo com aquelas características, sentindo-se motivadas a participar das discussões e sugerir melhorias e, por outro lado, pessoas que identificavam o grupo como mais uma “atividade” da organização, participando apenas como protocolo e para cumprir com as responsabilidades. Em relação à visão que este último grupo tinha sobre o projeto, identifica-se que o RH não cumpriu com o seu objetivo, que era de proporcionar a todos os participantes um grupo informal e que não fosse marcado por cobranças, mas sim, que promovesse discussões saudáveis e que as pessoas se sentissem confortáveis em participar.

Em relação à gestão realizada, foi possível identificar dois pontos que precisam ser reavaliados para um melhor andamento do grupo. Primeiramente, o projeto não possui clareza no que deve ser feito quando ocorre a saída de algum participante. Essa ação pode ocorrer em casos de seleção interna, em que o colaborador passa a exercer suas atividades em outra área (que já possui embaixador e, nesse caso, fica inviável que o mesmo conte com dois membros), ou então, quando o colaborador deixa de trabalhar na organização. Nesse sentido, é necessário levantar o questionamento de como ocorrerá a entrada de um novo integrante ao grupo e de como o mesmo ficará à parte das atividades realizadas até o momento, a fim de gerar nivelamento e, que assim, o mesmo sinta-se motivado a participar ativamente do projeto.

Um segundo ponto refere-se a falta de um cronograma de encontro, o que gera falta de recorrência das reuniões e das pautas que serão abordadas. Além disso, os encontros realizados devem ser planejados a fim de estabelecer uma linha de raciocínio entre eles, em que os mesmos sirvam de complemento um do outro. Pela falta desse cronograma, houve meses em que encontros não foram realizados ou que, então, pelo agendamento não ser realizado de maneira antecipada, alguns integrantes não conseguiram participar.

4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO)

Como apresentado anteriormente, o primeiro grupo de Embaixadores foi formado dois meses antes do início das aplicações da PCO. O RH identificou a oportunidade de que, mediante capacitação, os Embaixadores servissem de suporte para suas respectivas áreas, podendo, por exemplo, esclarecer possíveis dúvidas, explicar os principais objetivos da ferramenta e garantir segurança para os colaboradores (anonimato). Diante dessa nova estratégia, a empresa atingiu o maior índice de respondentes dentre todas as pesquisas aplicadas em sua história, alcançando 91% de participação dos colaboradores.

Kevin Kruse, em sua experiência como CEO e ganhador de prêmios como o “Inc500” e “Best Place to Work”, pontua a comunicação como uma das principais chaves de engajamento dos colaboradores. Além disso, Marchesi (2005) também enxerga a comunicação como papel crucial para promover um fluxo de informações que crie nas pessoas um sentimento de “pertencer” à organização e, que dessa forma, participem da construção do futuro da companhia. Nesse aspecto, pode-se inferir que, diante da descentralização e criação de um novo meio de comunicação (Embaixadores), assertivo e de fácil acesso, os colaboradores se sentiram mais engajados a participarem da Pesquisa de Clima, contribuindo para a definição das diretrizes futuras da organização.

Na organização em questão, antes de disponibilizar a Pesquisa de Clima para que todos os colaboradores respondam, o RH conta com uma etapa de projeto piloto, em que um pequeno grupo da empresa fica responsável por analisar as perguntas contidas na ferramenta e identificar se as mesmas estão escritas de uma maneira que promova fácil compreensão, que não tenha duplo sentido ou até mesmo, se uma temática importante não está presente. Na Pesquisa de 2019, o departamento de contabilidade ficou responsável por essa etapa, porém, para as próximas aplicações, fica evidente a importância e ganhos que a empresa terá ao contar com os Embaixadores do Clima nessa etapa, já que os mesmos terão maior embasamento para servir de apoio para os seus times.

A participação dos Embaixadores na criação dos planos de ação da pesquisa também foi uma inovação vista de maneira muito positiva por parte dos colaboradores, fossem eles Embaixadores ou não, já que os participantes do Projeto também serviam como representantes dos seus times, trazendo ideias e sugestões de todos. Diante dessa ação, percebeu-se a inserção de uma gestão participativa, que envolve e estimula os colaboradores a participarem de deliberações que impactam no seu

cotidiano. O colaborador, que anteriormente via seu futuro ser norteado por planos de ação criados apenas pelos líderes da organização, passa a se envolver no processo de desenvolvimento de novas ideias.

Diante da participação dos Embaixadores nesta etapa do processo, foi possível que o RH fizesse uma leitura dos resultados da PCO de maneira mais tangível e assertiva, levando em consideração que os depoimentos dos colaboradores serviram de complemento em relação aos resultados quantitativos e qualitativos apresentados.

4.3 PONTOS ABORDADOS NA REVISÃO DE LITERATURA

A implementação do Projeto “Embaixadores do Clima” foi vista de maneira muito positiva por parte da presidência, diretoria e RH, pois os mesmos compreendem que a criação de grupos informais proporciona proximidade entre os colaboradores e um ambiente descontraído para geração de discussões importantes para o futuro da organização, fazendo com que as pessoas sintam-se mais à vontade para tal. Esses grupos de trabalho incentivam a cooperação, mobilizam o poder do grupo e também fortalecem o desenvolvimento individual (FULLAN; HARGREAVES, 2000).

Redes informais de comunicação, como o Projeto “Embaixadores do Clima”, trazem muitas vantagens para a organização como, por exemplo, maior rapidez nos processos, motivação e integração entre as pessoas, complemento da estrutura formal, entre outros (LITTERER, 1970). No Projeto ficou evidente que, a partir da criação de um grupo informal e descontraído, é possível proporcionar um ambiente seguro para os colaboradores darem suas ideias e interagirem entre si.

Através da implementação do Projeto, também foi notório que a organização passou a identificar o colaborador como um “parceiro”, fornecedor de competências e habilidades, o que resulta na melhor tomada de decisão por parte da empresa. Quando as pessoas são vistas como parceiras, elas têm maior participação e comprometimento, são agrupadas em equipes, têm interdependência com colegas e equipes e são fornecedores de atividades, pontos que pode-se enxergar no Projeto em questão (CHIAVENATO, 2010).

A melhor tomada de decisão citada anteriormente pôde ser identificada em meio à pandemia, já que os Embaixadores do Clima puderam transmitir ao RH como que os demais colaboradores estavam lidando com esse cenário tão singular e delicado, além das principais dificuldades, receios e dúvidas apresentadas. Nesse contexto, o RH teve a possibilidade de trabalhar de maneira mais eficaz no quesito da

comunicação, fornecendo informações sobre os Protocolos de Saúde de maneira direcionada para cada público e averiguando se os mesmos estavam sendo seguidos, contando com o auxílio dos Embaixadores para ter uma melhor percepção da situação.

Diante das dificuldades apresentadas pelos Embaixadores em relação à pandemia, o RH atuou com alguns planos de ação pontuais, que, segundo os embaixadores, surtiram efeito positivo nas equipes. Um deles foi a preocupação apresentada pelos colaboradores de como que terceiros estavam se cuidando e se estavam seguindo as medidas de prevenção inseridas no dia a dia da empresa. Diante disso, o RH produziu um vídeo demonstrando todas as medidas a serem seguidas no ambiente de trabalho, sejam colaboradores, clientes, fornecedores ou terceiros. Um segundo ponto foi a ideia de aplicar uma pesquisa de satisfação sobre o trabalho remoto/*home office*, colocada em prática pelo RH, o que trouxe um direcionamento eficaz de medidas a serem exploradas e averiguadas para esse público.

Segundo o *Great Place To Work*, autoridade global no âmbito do trabalho, os colaboradores não buscam em seus trabalhos apenas bom salário e benefícios. De acordo com as novas características do profissional do século XXI, novos tipos de recompensa chamam mais atenção, como oportunidade de crescimento, qualidade de vida, alinhamento de valores, estabilidade, etc. Em relação às recompensas dos componentes dos Embaixadores do Clima, o RH compreende três fatores que podem motivá-los em suas atividades, além de gerar melhorias no ambiente de trabalho. Primeiramente, o próprio reconhecimento do time é uma grande motivação, já que, se o colaborador foi reconhecido como Embaixador do Clima, conseqüentemente, ele é visto pela equipe como uma pessoa otimista, comunicativa, observadora, boa ouvinte e receptiva (cinco características para ser eleito). Em segundo lugar, a posição que o mesmo passa a ocupar, como um representante da equipe e líder informal da mesma também pode ser vista como um diferencial (WEISS, 1991).

Além disso, entende-se que foi de grande importância ter um profissional de Relações Públicas no projeto, pois o mesmo, a partir das suas competências e habilidades, agregou para o projeto e contribuiu para a relevância do mesmo. Entende-se que um profissional dessa área, independente da organização que trabalha, terá espaço para criar e executar em diferentes frentes de atuação, pois o mesmo leva consigo características primordiais para o alcance de bons resultados.

Por fim, o fácil acesso que o colaborador passa a ter com o RH também pode ser interpretado como uma vantagem, já que há vários relatos, por parte da gerência, de que a mesma é acionada pelos Embaixadores para fornecer sugestões, tirar dúvidas ou apresentar uma situação fora das reuniões de grupo. Mesmo com as recompensas mencionadas anteriormente, percebe-se que a organização precisa fornecer benefícios em longo prazo para os participantes do projeto, para que os mesmos estejam motivados e enérgicos a participarem ativamente nos dois anos (quando ocorre a troca dos grupos).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, os Embaixadores do Clima trouxeram resultados muito positivos para a organização, sendo possível dizer que o mesmo atingiu o seu principal objetivo: trabalhar com o clima e comunicação interna da empresa. Por outro lado, por se tratar do primeiro grupo de trabalho, alguns questionamentos podem ser levantados e, até mesmo, sugestões de melhoria para turmas futuras.

Primeiramente, identificou-se que para haver maior participação e entrosamento dos participantes, a questão de união do grupo e integração devem ser melhor trabalhadas, pois, a partir de uma maior sinergia entre os participantes, as discussões ocorrerão de maneira mais natural e eficaz. Uma sugestão para os próximos grupos é a produção de camisetas, broches (para colocar nos crachás) e canecas para presentear os Embaixadores, pois a ação pode ser vista como mais uma recompensa para os participantes, além de torná-los mais conhecidos por parte da organização e gerar um maior espírito de equipe entre eles.

Como os Embaixadores são muito atuantes no fornecimento de informações e compartilhamento de comunicados para suas equipes, surge o seguinte questionamento: “de qual maneira o RH pode medir se os Embaixadores do Clima estão sendo um canal efetivo de comunicação para as equipes?” Diante disso, para os próximos grupos, é necessário refletir sobre uma métrica que possa quantificar a efetividade do grupo como mediadores entre RH e equipes.

Além disso, a proximidade entre Embaixadores do Clima e RH também é um ponto de atenção, pois a relação pode ser muito positiva, porém, se não houver equilíbrio e discernimento, pode gerar problemas futuros. É muito positivo para os embaixadores terem um maior contato com o RH, pois o mesmo pode servir como um canal de comunicação confiável e neutro para auxiliar em questões pontuais. Essa

relação também é muito positiva para o RH, pois ter contato direto com pessoas estratégicas das áreas auxilia a identificar os impactos de pequenas ações no dia a dia dos colaboradores. Porém, esse relacionamento deve ser gerenciado por parte do RH de maneira equilibrada e estratégica, a fim de não influenciar no vínculo e credibilidade entre as lideranças e colaboradores, o que pode gerar problemas entre RH e lideranças, ponto muito negativo para a organização.

Por fim, entende-se que o Projeto Embaixadores do Clima foi uma excelente oportunidade da profissional de Relações Públicas exercer suas atividades na área de Gestão de Pessoas, principalmente por atuar desde a idealização do projeto, até sua execução e avaliação dos resultados. As características da profissional, ensinadas ao longo da graduação, como gestão dos relacionamentos, mediação, dinamismo e criatividade contribuíram para a boa execução do projeto e proporcionaram muitos aprendizados para a mesma, que, certamente, almeja colecionar novas experiências na área de Gestão de Pessoas ao longo da sua carreira.

6 REFERÊNCIAS

ALTMANN, R. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management**, v. 65, n. 4, p. 62-65, Chicago, jul/ago 2000.

ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BECK, U. Capitalismo sem trabalho. **Ensaio FEE**, v. 18, n. 1, Porto Alegre, 1997.

BISPO, C. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.6, n. 2, 2006.

BOCCATO, V. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, São Paulo, 2006.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORGES, L.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações, atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: SBPOT; ARTMED, 2013.

BORTOLOZO, A.; SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. **1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011**. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2010.

EDUCADOR. **Pesquisa-ação**. Disponível em: <<https://educador.brasilecola.uol.com.br/trabalho-docente/pesquisa-acao.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2020

ELLRA, L. The use of the case study method in logistics research. Journal of Business Logistics. **Oakbrook III**, v. 17, n. 2, 1996.

ENDALOUSSI, E. **Pesquisas-ações: ciência, desenvolvimento, democracia**. São Paulo: Edufscar, 2004.

EVERETT, J. Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods**, v. 5, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://www.sagepublications.com>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

FERNANDES, C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Administradores**, 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional>>. Acesso em: 06 abr. 2020.

FLORES, R. T. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Administradores**, 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

HARGREAVES, E.; FULLAN, M. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. **A força do poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação**. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHESI, A.. **Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo**. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberj, 2005. Cap. 3. p. 46-52.

MONOGRAFIAS. **A importância da comunicação interna como ferramenta estratégica**. Disponível em:

<<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/a-importancia-comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

NAKATA, L. Por que salários e benefícios não são suficientes?. **GPTW**, 2017. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/great-numbers/salarios-e-beneficios-nao-bastam/>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

PFEFFER, J. Building sustainable organizations: the human factor. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, feb. 2010.

PIMENTA, S.; FRANCO, M. **Pesquisa em educação: possibilidades investigativas/formativas da pesquisa-ação**. São Paulo: Edição Loyola, 2008.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Beste Seller, 1998.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução Alves calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1982.

WEISS, D. **Motivação e resultados: como obter de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.