



## A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS RELAÇÕES COM O CLIMA ORGANIZACIONAL E A CONFIANÇA INTERPESSOAL: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA DE ENSINO PROFISSIONALIZANTE

Jocelaine Valcarenghi Martins<sup>1</sup>  
Anelize Costa da Silva<sup>2</sup>  
Marlone Xavier Correa<sup>3</sup>  
Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni<sup>4</sup>

### Eixo temático: Gestão de Pessoas

#### Resumo

O reconhecimento da importância das pessoas nas organizações reforça a necessidade de serem realizados estudos sobre as práticas de gestão e as percepções dos envolvidos nas organizações. Este estudo teve como objetivo analisar como são percebidos o clima organizacional e a confiança interpessoal por parte dos colaboradores e como estes aspectos relacionam-se às práticas de gestão de pessoas em uma escola de ensino profissionalizante. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso com estratégia mista, envolvendo abordagem quantitativa e qualitativa na coleta e na análise de dados. Os resultados obtidos demonstraram a existência de um bom clima organizacional, assim como de uma avaliação positiva quanto à confiança interpessoal. Também foi possível relacionar estes resultados com as práticas de gestão de pessoas, que demonstram ser adequadas para a existência de clima organizacional e confiança interpessoal positivas na organização estudada.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Clima organizacional; Confiança interpessoal.

#### 1 INTRODUÇÃO

As organizações, independentemente de seu ramo de atividade ou tamanho, desenvolvem ações relacionadas à administração de pessoas, que começam com a necessidade de contratação e passam aos diversos processos de admissão e de demissão de empregados, observando as legislações trabalhistas (PONTELO; CRUZ, 2015). Existem também atividades relacionadas ao cuidado e monitoramento do plano de carreira, de cargos e salários, de treinamentos, ao recrutamento, seleção e promoções, todas elas correspondendo à área usualmente chamada de gestão de pessoas (Ibid.).

O clima organizacional envolve as influências do ambiente interno de trabalho, observando o comportamento humano (SIQUEIRA, 2008). Este é um conceito de grande relevância para a compreensão do comportamento e das atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho, englobando aspectos de qualidade de vida relacionados ao desempenho das pessoas dentro da organização (Ibid.).

Outro conceito importante, relacionado ao clima organizacional, envolve as relações de confiança e reciprocidade entre colaboradores e a organização, assim como de colaboradores com seus pares. Essa abordagem é a de confiança interpessoal, que reconhece a importância das percepções quanto a estes aspectos (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2015).

---

<sup>1</sup> Egressa do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: [jocelainevalcarenghi@hotmail.com](mailto:jocelainevalcarenghi@hotmail.com)

<sup>2</sup> Egressa do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: [anelize.silva@hotmail.com](mailto:anelize.silva@hotmail.com)

<sup>3</sup> Egresso do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: [marlonexavier1991@gmail.com](mailto:marlonexavier1991@gmail.com)

<sup>4</sup> Docente do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: [marcia.maggioni@yahoo.com.br](mailto:marcia.maggioni@yahoo.com.br)





**4ª Semana Acadêmica e 2ª Jornada de Pesquisa e  
Extensão dos Cursos de  
Administração e Ciências Contábeis  
CRIATIVIDADE E EMPREENDEDORISMO - 2020**



de trabalho para os objetivos e para o contínuo aprimoramento dos padrões de qualidade, difundindo uma visão abrangente, a missão e os valores da empresa.

A respeito das políticas de recompensa e sobre a adequação das mesmas sob a perspectiva da organização e dos colaboradores, a política de recompensas praticada está em construção, possuindo programas específicos para algumas funções, porém a política de benefícios é amplamente difundida e elogiada pelos colaboradores. Sobre como a estrutura física e as condições de trabalho estão desenhadas dentro da organização, foi relatado que a escola possui processos e rotinas pertinentes às operações de segurança e medicina do trabalho, de modo a garantir o atendimento aos requisitos legais assim como de estrutura física e condições de trabalho adequadas.

A percepção quanto à cobrança e controle dos supervisores em relação aos colaboradores no ambiente de trabalho foi descrita pelos alinhamentos que ocorrem por meio de *feedback* constante e de análise de desempenho. Todos os colaboradores administrativos, orientadores educacionais da instituição, inclusive gestores e estagiários, participam do processo de avaliação de desempenho.

Questionado sobre como são as relações entre os colegas no ambiente de trabalho, o gestor da organização relata que os colaboradores demonstram a disposição em servir aos demais colegas sem comprometer o desempenho das atividades sob sua responsabilidade. Os colaboradores assim o fazem respeitando as perspectivas individuais, estimulando a coesão e o espírito de equipe, mantendo-se alertas e disponíveis para contribuir em atividades, mesmo fora de suas áreas de atuação e de forma espontânea. Indagou-se ainda sobre as atuais práticas de gestão de pessoas, se as mesmas encontram-se adequadas às necessidades da organização e dos colaboradores. De acordo com o respondente, a escola encontra-se entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o ranking da GPTW - *GreatPlacetoWork*. De forma geral, o gestor entrevistado afirma que as práticas atuais de gestão de pessoas estão adequadas às necessidades da organização e dos colaboradores.

Do quadro de 37 colaboradores existentes nas áreas administrativa e pedagógica, 30 responderam ao questionário aplicado. Os dados sócio demográficos levantados incluíram apenas sexo e idade, considerando que outras informações não seriam relevantes para este estudo. Assim, dos 30 participantes, 21 respondentes são do sexo feminino e 9 do sexo masculino, enquanto que em relação à faixa etária, a totalidade dos questionados encontra-se entre 23 e 40 anos.

Os dados obtidos pela pesquisa sobre a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional são apresentados em tabelas por dimensão e analisados conforme orientado por Martins (2008), que propôs a escala ECO utilizada para este estudo. Os colaboradores responderam ao questionário seguindo uma escala de 1 a 5 sendo: 1) Discordo totalmente, 2) Discordo, 3) Nem concordo/nem discordo, 4) Concordo e 5) Concordo totalmente.

De acordo com Martins (2008), para interpretação das médias, os valores maiores que 4 tendem a indicar um bom clima, enquanto que os menores de 2,9 apontam um clima ruim. Porém, no fator de controle/pressão essa média é inversa em sua interpretação, o que significa que valores de médias maiores que 4 demonstram um clima ruim, em que existe pressão e controle excessivo, já os valores até 2,90 retratam um bom clima organizacional por parte da chefia/supervisão.

A questão que demonstrou maior média ponderada foi a que estava relacionada às orientações executadas pelo supervisor (ou chefe), para execução das tarefas, correspondendo a 4,41, indicando bom clima organizacional. Além disso, a média de 4,40 percebida pelos colaboradores demonstra que as mudanças ocorridas na organização são repassadas aos colaboradores. Por outro lado, entre as menores médias está a referente ao item 16, correspondendo a 3,63, mostrando que os colaboradores se sentem em parte participantes das



**4ª Semana Acadêmica e 2ª Jornada de Pesquisa e  
Extensão dos Cursos de  
Administração e Ciências Contábeis  
CRIATIVIDADE E EMPREENDEDORISMO - 2020**



mudanças da organização. Nota-se que a média de 3,70 demonstra que as inovações praticadas pelos colaboradores em seu trabalho são aprovadas em parte pela organização. Fazendo uma relação com as médias apresentadas, fica claro que os colaboradores percebem e identificam um bom clima organizacional quanto ao apoio da chefia e da organização.

Analisando os dados relacionados à recompensa, nota-se que a média 4,40 demonstra a concordância dos participantes de que a organização preocupa-se com a saúde de seus colaboradores. Vale ressaltar que a média de 4,17 demonstra a satisfação dos colaboradores frente às tarefas de trabalho realizado.

Em relação à qualidade do trabalho com influência no salário a média foi de 2,50, a remuneração do colaborador em relação ao trabalho desempenhado ficou com média de 2,57 e quanto à produtividade a média apresentada foi de 2,67. As respostas demonstrando um clima organizacional ruim quanto a estes aspectos do fator recompensa, não obtendo um resultado satisfatório conforme escala utilizada.

Analisados os dados referentes ao ambiente físico, nota-se que os colaboradores concordam que a iluminação existente no local de trabalho é adequada, com média 4,77 para este item, seguido pela média de 4,60 que demonstra que o ambiente físico é confortável para se trabalhar. Já 4,14 concordam parcialmente com o conforto físico proporcionados pela organização e 4,23 dos colaboradores demonstraram que os equipamentos disponibilizados não são adequados para realização das atividades, mesmo assim a amostragem foi satisfatória para o bom clima organizacional.

Na análise referente à dimensão controle e pressão, por se tratar de um fator negativo, as melhores médias são as que apresentam valores menores. Assim, a média 4,63 demonstra que os colaboradores percebem a exigência da organização nas tarefas a serem executadas dentro do prazo e 4,27 demonstram que a instituição exige que as atividades de trabalho sejam realizadas dentro do prazo estabelecido. Demonstrando através dessas médias um clima organizacional ruim, existindo pressão e controle excessivo por parte da chefia e supervisão.

Vale ressaltar que a média de 2,57 relatou que o chefe segue as regras imposta pela organização, já a média de 2,80 evidencia o controle exagerado sobre os colaboradores, retratando um clima organizacional ruim. Apresentando assim que o clima organizacional é satisfatório no controle e insatisfatório na pressão.

Observou-se que o novo colega é recebido pelo todo e a média de 4,33 retrata o auxílio fornecido a um novo colaborador, em relação ao auxílio às suas dificuldades. A menor média apresentada foi de 3,70 na confiança percebida em dividir problemas pessoais e também na média de 3,87 quando um colega comete um erro a demonstração de ajuda não é percebida com facilidade. Analisando as médias apresentadas, é possível reconhecer a existência de amizade entre os colegas, apresentando um bom clima organizacional.

As médias por dimensão do clima organizacional, permitindo visualizar a ordem das dimensões em termos de percepções positivas. Nota-se que as dimensões conforto físico, coesão entre colegas, apoio da chefia e organização refletem um bom clima organizacional. A recompensa apresentou média satisfatória, com um bom clima organizacional, mas os colaboradores demonstraram certo descontentamento, com a remuneração recebida pelo trabalho desempenhado. Já os aspectos de controle e pressão exigem maior atenção da organização.

Os dados referentes à confiança percebida nos colegas revelam que os colaboradores se sentem seguros quando enfrentam dificuldades, o que é externado pela média 4,13, pois sabem que os colegas irão ajudar. Já o item de menor média, com valor de 3,55, refere-se à confiança nos colegas quanto à real realização do que se propõem a fazer no trabalho. Nota-se nessa dimensão que a relação de confiança entre os colegas é mútua na organização, que já havia apresentado um bom clima organizacional quanto a este aspecto.



Através da análise da confiança, nota-se que os colaboradores demonstram que podem contar com seu superior em qualquer situação, com média 4,10. O item com avaliação menor, correspondente a 4,23 de média, fala da percepção de que seu superior irá apoiar em situações difíceis. As respostas haviam demonstrado satisfação no clima organizacional, e os colaboradores demonstraram segurança e confiança em seu chefe ou superior na aplicação da escala de confiança, reforçando os resultados obtidos na escala de clima organizacional.

Reunidos os itens de cada um dos dois fatores, a dimensão confiança nos colegas atingiu média 3,85 e a dimensão confiança no superior alcançou média 4,33. Os resultados demonstram a percepção de maior confiança na relação com os superiores do que com os colegas, embora de forma geral os resultados sejam positivos quanto à confiança interpessoal.

Finalizando as análises, percebeu-se que a instituição apresenta um bom clima organizacional. Conforme explicado pelo Diretor na entrevista realizada, quando necessário, há mobilização e influência aos colaboradores em busca dos objetivos organizacionais. Com as lideranças intermediárias, são alinhadas as diretrizes organizacionais e estimulada a autonomia das mesmas, sempre adaptando o estilo de liderança conforme a necessidade, delegando atribuições e responsabilidades.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nas informações obtidas através da entrevista com o Diretor da escola de ensino profissionalizante, observa-se que as práticas de gestão de pessoas utilizadas por ele são adequadas. Pelo levantamento das percepções dos colaboradores é visto que a gestão está conseguindo manter um bom clima organizacional e uma boa condição de confiança interpessoal.

Sugere-se, a partir deste estudo, a realização de estudos futuros na organização, em busca de identificar a evolução do clima organizacional e da confiança interpessoal. A sugestão justifica-se considerando que estes dois construtos de comportamento organizacional não são estáticos, se modificam no tempo em função das práticas de gestão e das próprias percepções dos indivíduos envolvidos no contexto do trabalho.

Por fim, espera-se que este trabalho seja de grande valia para instituição reconhecer a visão de seus colaboradores para proporcionar a manutenção do bom clima organizacional e de sua relação com a confiança interpessoal, como demonstrado na atualidade pela pesquisa.

#### REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 12 (2): 155-166, abril/junho, 2015.

ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PONTELO, J. F.; CRUZ, L. A.M. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. Brasília: Senac/DF, 2015.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.