

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA EMPRESA DE TI**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE: CASE STUDY APPLIED IN AN IT COMPANY**

Juliana Lopes dos Santos Ferreira Cardoso  
Orientador: Prof. Msc. Irineu Gomes  
Avaliador: Prof. Esp. Nelson Anibal Lesme Orué  
Avaliador: Prof. Msc. Marcos de Freitas Pintaud

**LINHA DE PESQUISA:** Gestão Estratégica

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo principal avaliar o clima organizacional na empresa 3DB.cloud, no ramo da tecnologia da informação. Para a realização do trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas, a respeito dos temas, gestão de pessoas, avaliação de desempenho, missão, visão e valores, clima organizacional, benefícios do bom clima, cultura organizacional, motivação e satisfação no trabalho, liderança no trabalho e desenvolvimento profissional, que possibilitaram elaborar a fundamentação teórica. Na parte prática, foram realizadas pesquisas na empresa em referência visando identificar os fatores positivos e negativos do clima organizacional. Para tanto, foram aplicadas pesquisas qualitativas com o diretor CFO, sócio proprietário e quantitativas com os colaboradores. A partir das análises das pesquisas, foram apresentadas proposições para melhoria do clima na empresa, com destaque para o feedback e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** clima organizacional; gestão de pessoas; produtividade.

**ABSTRACT**

The main objective of this work was to evaluate the organizational climate in the company 3DB.cloud, in the information technology sector. To carry out the work, bibliographical research was carried out regarding the topics, people management, performance evaluation, mission, vision and values, organizational climate, benefits of a good climate, organizational culture, motivation and satisfaction at work, leadership at work and professional development, which made it possible to develop the theoretical foundation. In the practical part, research was carried out in the company in question to identify the positive and negative factors of the organizational climate. To this end, qualitative research was carried out with the CFO director, owner partner and quantitative research with employees. Based on the analysis of the research, proposals were presented to improve the climate in the company, with emphasis on feedback and talent retention.

**Keywords:** organizational climate research; people Management; productivity.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar o clima organizacional na Empresa 3DB.cloud, identificando os fatores positivos e oportunidades de melhoria que estão interferindo na produtividade, no relacionamento interpessoal, motivação no trabalho, qualidade de vida no trabalho e outros fatores pessoais que tem relação com o comportamento individual e coletivo na empresa.

A empresa em referência atua no campo da tecnologia da informação, no setor de produtos e serviços, possui como atividade principal, serviço de sustentação em cloud para empresas, B2B, oferece mais de 9 serviços de sustentação e diversos produtos de tecnologia. Possui em média 35 colaboradores, fica localizada no setor Jardim Goiás.

Os seguintes objetivos específicos foram realizados no desenvolvimento do trabalho:

- Elaborar a fundamentação teórica baseado em pesquisas bibliográficas abrangendo os temas, gestão de pessoas, avaliação de desempenho, missão, visão e valores, clima organizacional, benefícios do bom clima, cultura organizacional, motivação e satisfação no trabalho, liderança no trabalho, desenvolvimento profissional;
- Fazer levantamentos gerais na empresa a respeito do serviço de produtos, características gerais, valores empresariais e gestão de pessoas;
- Elaborar e aplicar instrumentos de pesquisa para compreender, analisar e propor aperfeiçoamentos a respeito do clima organizacional;
- Realizar a análise, discussão e apresentação dos dados relativos às pesquisas sobre o clima organizacional;

Elaborar as proposições de aperfeiçoamento, a partir das pesquisas realizadas.

A partir da avaliação proposta, foram feitas sugestões, que venham contribuir para melhorar o clima organizacional na empresa.

O trabalho foi realizado a partir de duas referências fundamentais. A primeira se refere as pesquisas bibliográficas em livros, periódicos, publicações científicas a respeito dos temas gestão de pessoas e clima organizacional. A segunda referência trata-se de pesquisa de campo em uma empresa goiana de TI sobre o clima organizacional, com os funcionários e com um dos diretores.

Este estudo justifica-se pela importância do clima organizacional nas organizações, na relação do empregador-empregado, líderes e liderados. Os aspectos positivos do clima organizacional proporcionam diversos benefícios para a empresa e para o colaborador, como aumento da produtividade, maior engajamento dos trabalhadores na empresa, aumento da motivação e alcance de melhores resultados pretendidos pela organização, além de propiciar um ambiente mais saudável e mais harmônico.

## **METODOLOGIA**

Para compreensão e análise do assunto, foi adotada a seguinte metodologia.

### **Elaboração da fundamentação teórica**

A fundamentação teórica foi realizada a partir de estudos e pesquisas bibliográficas, artigos e sites especializados, abrangendo os tópicos gestão de pessoas, avaliação de desempenho, clima organizacional, satisfação e motivação no trabalho, cultura organizacional, benefícios do clima organizacional positivo, liderança no trabalho, missão, visão, valores e desenvolvimento profissional. Essas pesquisas contribuíram para compreender a importância e abrangência da gestão de pessoas nas organizações.

### **Levantamento de dados gerais na empresa**

Teve como objetivo identificar as características principais da empresa referentes aos serviços e produtos que oferece, sua área de atuação, histórico, valores empresariais que acredita e informações sobre a gestão de pessoas. Os dados foram levantados a partir de documentos internos e entrevistas com os gestores.

### **Pesquisa do clima organizacional**

Com os colaboradores - na pesquisa foi utilizado a amostra de 30 colaboradores, de forma quantitativa por meio de questionário estruturado com 19 questões de múltipla escolha. O questionário foi disponibilizado para todos os funcionários, num total de 35, durante o mês de outubro, de 30 a 09 de novembro de 2023 e respondidos eletronicamente, utilizando a plataforma google forms. Nesta etapa, contou-se com o apoio da empresa para obter a participação dos funcionários.

Com o diretor/gestor - a pesquisa foi feita de forma qualitativa por meio de entrevista estruturada com um dos diretores da empresa, que possui um papel estratégico dentro da empresa, como líder em projetos e operações, além de ser o diretor financeiro (CFO).

### Tabulação dos dados

Os dados foram tabulados e apresentados em gráficos, com os respectivos percentuais de cada resposta.

### Análise e discussão dos resultados

Os resultados foram analisados com os devidos comentários de análise. Para essa etapa, contou-se com a participação do diretor financeiro.

De forma geral, o clima organizacional, conforme pesquisa, apresenta-se de forma positiva, apesar de questões que exigem ações da empresa para sua solução e melhorias. Na etapa seguinte, foram apresentadas as proposições que visam aperfeiçoar o clima organizacional, contribuindo para uma maior integração funcionário-empresa, base importante para a consecução dos objetivos empresariais.

### Sugestões de melhorias

No final do trabalho são apresentadas sugestões que visam melhorar o clima organizacional, identificadas a partir dos levantamentos feitos, discussão e análise dos resultados e participação da empresa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Gestão de pessoas**

A priori, a gestão de pessoas (GP) teve seu início na década de 60, era um modelo de departamento pessoal, voltado para as atividades de folhas de pagamento, gestão de pessoal, recrutamento e seleção, “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p.19). A evolução da gestão de pessoas é abordada de maneiras diversificada por diversos autores. Sendo assim, Dutra (2009), classifica o processo evolutivo, segundo a abordagem funcionalista, quando todos os membros dentro de determinado grupo trabalham juntos em harmonia e cada qual em sua função específica, em três grandes fases:

- Operacional: até a década de 1960, focada nos aspectos operacionais da organização, ou seja, no recrutamento e seleção de pessoas, departamento pessoal;
- Gerencial: década de 60, até o início dos anos 80; nesta fase a GP passa a envolver-se em todos os processos de gestão da organização, ou seja, preocupa-se com o desenvolvimento organizacional;
- Estratégica: a partir dos anos 80, inicia-se assumir papel estratégico, os trabalhadores começam a assumir um papel fundamental, como agentes agregadores de valor para a organização.

Posteriori, no século XX, a gestão de pessoas era vista principalmente como uma função administrativa e mecânica, que se concentrava em questões como controle e eficiência no trabalho, um exemplo disto foi o modelo fordista, baseada na produção em massa e repetição das tarefas. Assim, com o passar do tempo, a gestão de pessoas evoluiu para incluir questões como motivação, liderança, treinamento e desenvolvimento, entre outras (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas surgiu como uma área de estudo e prática a partir da necessidade de se gerenciar as relações entre empregadores e empregados nas organizações, segundo o autor essa relação é o princípio básico em GP, sendo responsabilidade de linha e uma função de staff, ou seja, indica que cada líder dentro de sua respectiva área de competência é encarregado de gerir os colaboradores, sendo ele quem determina aspectos como contratações adicionais, progressões profissionais, realocações, avaliações de desempenho, mérito, capacitação, desvinculação, entre outros, e assim, ao longo do tempo, a gestão de pessoas passou por diversas transformações, que refletiram as mudanças na sociedade e na economia. Atualmente, a gestão de pessoas é vista como uma função estratégica e essencial para o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 19 e 41).

### **Avaliação de desempenho**

Desta maneira, a avaliação de desempenho adentra como um fator propulsor no atingimento do sucesso organizacional, pois está focalizada na avaliação cargo ocupado pelo colaborador ou nas competências que este oferece a organização, Ávila (2015, pg. 48) descreve:

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos a atingir os resultados da organização.

Sendo assim, quando aplicada pelo líder de equipe, através da avaliação 360 graus, promove um aspecto muito importante e imprescindível na relação entre líder e liderado, o feedback, no qual é o procedimento que informa à pessoa avaliada sobre o seu desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada, cujo objetivo é, reorientar e/ou promover um estímulo de uma ou mais ações de melhoria, passadas e/ou futuras (COSTA 2009, p. 115).

Neste sentido, pode-se destacar que assim como a maioria das empresas ao realizar a pesquisa de satisfação de seus clientes, sobre seus produtos e serviços oferecidos, buscam uma direção sobre como estão se desempenhando, bem como o que pode ser melhorado, a fim de crescerem como organização diante do mercado competitivo, também é pelo feedback de seus liderados, que este crescimento profissional se torna possível, conforme descreve Consoni (2010,p.38), a falta de feedback causa “A ausência do feedback causa dificuldades como por exemplo, na questão profissional causa desmotivação entre os colaboradores, insegurança, baixa estima, entre outros males”.

Então, é de suma importância que o liderado saiba que suas ações estão sendo eficazes e eficientes, assim como as ações indesejadas, o desenvolvimento da prática do feedback, é uma métrica que demonstra maturidade, de autodesenvolvimento, e permite que desenvolva equipes mais engajadas, comprometidas, por consequência mais produtivas nos processos de trabalho (KNAPIK, 2008, p. 83).

### **Missão, Visão e Valores**

O conjunto missão-visão-valores, é a origem, um dos aspectos fundamentais, se não o fundamental na estruturação e no planejamento de novos negócios que ainda estão em fase de criação, como no plano de negócio, ou também que já existam. Portanto, este trio é imprescindível, pois é através dele que os empreendedores realizam o planejamento de forma diferenciada de outros negócios, bem como proporcionam o engajamento dos colaboradores e os norteiam para gerar mais resultados, conforme a visão e objetivos implementados e quando atingidos podem gerar o orgulho de seu desempenho e trabalho. Por fim, esta tríade também deverá ser constantemente validada ao longo da existência da organização, (www.sebrae.com.br, acesso em 31/05/2023 às 11:00).

Então, a missão, pode ser descrita como a razão de ser da organização, o que fez com que a organização começasse? Qual é o seu porquê existencial, o que ela é em sua essência e

quer demonstrar para o mundo, e qual o benefício que ela entrega, ou entregará para o seu público alvo, para definir a missão é preciso;

Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade? (MAXIMIANO, 2011,p.64).

Já para Ackoff (1981, p.107) apud Antoniazzi (1997), a missão “é um propósito que integra a variedade de papéis que um sistema desempenha”.

Em relação a visão, é uma abordagem que norteia a organização em direção aos seus objetivos futuros. Segundo Tavares (2005) apud Carvalho e Santos (2016), a visão representa as oportunidades futuras do negócio, incentivando a concentração de esforços na busca por essas oportunidades. Essa análise do destino almejado pela organização é embasada por teorias e explicações que podem ser entendidas por meio de metáforas individuais e parciais das organizações. BETHLEM (2009) apud CARVALHO e SANTOS (2016).

Tavares (2000, p. 180) afirma que a “Visão estabelece aonde a organização quer chegar, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido”.

Em resumo, a visão organizacional é uma abordagem que orienta a organização em busca de seus objetivos futuros. Ela representa as oportunidades futuras do negócio, permite uma análise individual e parcial das organizações e estabelece os limites e o direcionamento que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar a longo prazo.

Por último, da tríade tem-se os valores empresariais, características das pessoas resultam em diferentes valores vivenciados e assimilados ao longo de suas vidas, alguns exemplos são a fé, família, respeito, responsabilidade. A multiplicidade de experiências e, por conseguinte, de princípios individuais requer que a organização estabeleça seus próprios valores, de forma a guiar a empresa em direção a um objetivo comum. ([www.maestrando.files.wordpress.com](http://www.maestrando.files.wordpress.com), acesso em 31/05/2023 às 13:19).

Entretanto, quando o negócio não possui valores organizacionais claros, os colaboradores estão mais propensos a conflitos, pois os princípios pessoais de cada indivíduo podem gerar atritos, e como consequência frustração constante nos colaboradores, por não alcançarem os resultados almejados pela organização, ([www.maestrando.files.wordpress.com](http://www.maestrando.files.wordpress.com), acesso em 31/05/2023 às 13:19). Portanto os valores são “uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer...que funcionam como padrões que orientam o comportamento das pessoas”( CHIAVENATO, 2014, p.57).

Segundo Robbins (2010, p. 139), os valores são muito importantes, pois “estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções... os valores encobrem a objetividade e a racionalidade. Eles influenciam as atitudes e o comportamento.”.

Já para Machado (2009, p. 32), “Os Valores...resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros”. Na Apple, alguns dos valores aderidos pela organização são “transformar cargos em carreiras, fazer parte de uma jornada incrível, inspirar mentes com a realidade aumentada, construir pontes entre culturas através do voluntariado, ajudar as pessoas a crescerem e alcançarem seus objetivos”.

### **Clima organizacional**

O clima organizacional é um conceito muito importante na área da gestão de pessoas e se refere ao ambiente interno das organizações, é a relação existente entre os colaboradores e os gestores, e envolve aspectos como a cultura, valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos. Graça, (1999) cita “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Segundo Robbins (2010, p. 505), o clima organizacional positivo influencia também positivamente o desempenho dos colaboradores, e também aumenta a satisfação no trabalho. Sendo assim, o bom clima é essencial para o bem-estar dos colaboradores e para a construção de uma cultura organizacional saudável, além de estar associado ao alto nível de satisfação do cliente.

Desta maneira, Silva (2018 p. 4) apud Martins (2017), o clima pode ser influenciado por diversos fatores, como o estilo de liderança, a comunicação interna, reconhecimentos, recompensas. Sendo assim, o clima pode ser medido por meio de pesquisas, que podem identificar as percepções e níveis de satisfação dos colaboradores em relação à empresa e às suas práticas, bem como contribuir para o aumento da produtividade, assim ele também destaca, que o clima é capaz de afetar o comportamento organizacional, que por consequência, atinge o próprio desempenho empresarial. Assim, neste contexto pode-se inferir a importância da aplicação da pesquisa, “pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações (GRAÇA, 1999, p. 24).



## **Benefícios de um clima organizacional positivo**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para a melhoria contínua do ambiente de trabalho, e oferece diversos benefícios para as empresas, elas podem ser classificadas em 7 aspectos, (<https://fsense.com> e [www.feedz.com.br/](http://www.feedz.com.br/), acesso em: 22/05/2022, às 15:00):

- O primeiro benefício é o favorecimento da tomada de decisões sólidas. Com os resultados da pesquisa, é possível embasar análises e formular estratégias mais efetivas, levando a decisões maduras e acertadas para o desenvolvimento do negócio;
- Segundo aumento da motivação e o engajamento dos colaboradores. Apenas a realização da pesquisa já é um fator motivador, e ações tomadas com base nos resultados demonstram que a empresa valoriza as opiniões dos seus colaboradores;
- Terceiro, melhoria na comunicação e no ambiente de trabalho. Ela permite que os colaboradores apresentem suas opiniões com sinceridade, e possibilita aprimorar a comunicação na empresa e esclarecer melhor os objetivos da companhia;
- Quarto, é a maior retenção de talentos, colaboradores mais satisfeitos e motivados, reduz a rotatividade e o absenteísmo. Com a pesquisa, é possível identificar problemas e desenvolver soluções antes que os pedidos de demissão aumentem, reduzindo a rotatividade e os índices de absenteísmo;
- Quinto, possibilita uma boa imagem da empresa no mercado concorrente, demonstrando que se preocupa com seus colaboradores, e está em busca de melhoria contínua dos processos;
- Sexto, a pesquisa permite o aperfeiçoamento das lideranças, oferecendo feedbacks sobre como está o desempenho dos líderes diante dos colaboradores;
- Sétimo, promove a melhoria contínua do ambiente de trabalho, possibilitando a realização de diagnósticos ao longo do tempo e promovendo medidas de aperfeiçoamento constantes.

## **Cultura organizacional**

Cultura organizacional de uma organização, pode ser definida a partir da maneira com que a organização direciona suas ações dentro da empresa, com foco no objetivo e na missão

do negócio, tende a influenciar o comportamento de todos os envolvidos do ambiente de trabalho, e também está relacionado em como trata seus clientes e parceiros, (www.gupy.io/blog/cultura-organizacional, acesso 22/05/2023 às 00:12).

Segundo Madeira, (2016, p. 10), “A cultura tem que refletir o sentido real da filosofia, valores, missão, visão e os objetivos de cada empresa, integrado num sistema de comportamento organizacional único, distinguindo-se das outras organizações”.

Pode-se inferir que, a cultura organizacional é a relação do propósito da organização, práticas, missão, visão e valores que conduzem a empresa ao seu objetivo, diferentemente do clima organizacional que é a percepção dos colaboradores em relação a este negócio. Neste sentido, para que haja um bom clima organizacional, eficiente, é necessário que este aspecto esteja de acordo com a cultura organizacional, ou seja, associada à missão, visão e valores da organização.

### **Motivação e satisfação no Trabalho**

A motivação e satisfação no trabalho são aspectos fundamentais para o bom desempenho dos colaboradores. Ambos os conceitos estão intrinsecamente relacionados e desempenham um papel crucial na produtividade, engajamento e retenção de talentos. A motivação no trabalho refere-se aos fatores intrínsecos e extrínsecos que impulsionam os indivíduos a se envolverem ativamente em suas tarefas e a perseguirem metas e objetivos. Madeira (2016) destaca:

O envolvimento dos colaboradores com a organização, e, mais produtividade é fundamental que os colaboradores estejam totalmente comprometidos com a organização. Para isso, é necessário que a organização consiga fornecer aos colaboradores medidas que promovam a satisfação no trabalho e a sua motivação para continuarem com os mesmos níveis de produtividades e de colaboração. Assim, os sistemas de recompensas (intrínsecos e extrínsecos) são um dos fatores mais importantes e que mais influenciam esta satisfação e motivação dos colaboradores.

Fatores intrínsecos referem-se a aspectos pessoais, como interesses, valores, habilidades e necessidades individuais, que podem impactar a motivação e satisfação no trabalho. Por sua vez, fatores extrínsecos são determinados pelo ambiente de trabalho, políticas organizacionais, liderança, remuneração, benefícios, condições de trabalho (ROBBINS 2010, p.201).

Por outro lado, Para Werther & Davis (1983) apud Madeira (2016), “a satisfação no trabalho é a forma favorável ou desfavorável de como os colaboradores vêem o seu trabalho. As atividades ricas em autonomia, variedade e feedback ajudam à satisfação dos colaboradores, o que leva ao aumento do compromisso dos colaboradores”. Então, a satisfação no trabalho está relacionada ao grau de contentamento e realização que os indivíduos experimentam em relação

às suas atividades profissionais. Envolve a percepção subjetiva dos colaboradores em relação à compatibilidade entre suas expectativas e a realidade do trabalho, o reconhecimento e recompensa pelo esforço empregado, o relacionamento com a equipe de trabalho e seus respectivos líderes, entre outros fatores. A satisfação no trabalho está fortemente ligada à motivação, pois colaboradores satisfeitos tendem a ser mais engajados, produtivos e leais à organização.

### **Liderança no trabalho**

Liderança é a habilidade de influenciar um grupo de pessoas para alcançar objetivos e metas. A fonte dessa influência pode ser formal, como aquela atribuída a um cargo de gestão em uma empresa. No entanto, nem todos os líderes são gerentes e nem todos os gerentes são líderes. Ter uma autoridade formal concedida pela organização não garante uma liderança efetiva. A liderança não formal - a capacidade de influenciar os outros que surge fora da estrutura organizacional formal - pode ser tão crucial quanto a influência formal. (ROBBINS, 2010, p.361 e 362). Então, Robbins (2010, p. 306), descreve:

Quando os líderes oferecem um objetivo comum que inspira os membros de equipes cuja educação e conhecimentos variam, a equipe se torna muito criativa. Quando os líderes não oferecem tais objetivos, as equipes diversificadas não tiram vantagem de suas capacidades únicas e tomam-se, na verdade, menos criativas que aquelas de habilidades homogêneas.

Para Hunter (2004, p. 19) apud Tomaz, Silva, Sousa e Freitas (2022), “Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Essa definição ressalta a importância de um líder inspirador, capaz de criar um ambiente colaborativo e estimulante, no qual todos se sintam engajados e comprometidos com os propósitos coletivos. Nesse sentido, a liderança se torna uma ferramenta poderosa para impulsionar equipes e promover resultados significativos, buscando sempre o benefício de todos os envolvidos.

Ao longo da história, a liderança era predominantemente associada aos homens. No entanto, ocorreram mudanças significativas que ampliaram essa percepção. Atualmente, as mulheres têm conquistado cada vez mais posições de liderança e se destacado pela sua crescente participação nas organizações e no mercado de trabalho. Elas estão assumindo papéis de liderança nas empresas, desafiando estereótipos de gênero e contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Essa transformação demonstra que as mulheres estão rompendo barreiras e provando que são igualmente capazes de exercer liderança efetiva e influente nas organizações (OLIVEIRA, 2022, p.12).

## **Desenvolvimento profissional**

O desenvolvimento profissional refere-se ao processo contínuo de aprimorar habilidades, conhecimentos e competências relacionadas à carreira de uma pessoa. Envolve a busca ativa por oportunidades de aprendizado e crescimento, visando a progressão na carreira e o alcance de metas profissionais. (GOMES, 2020, p. 27).

De acordo com <https://professional.dce.harvard.edu/>, acesso em 01/06/2023 às 20:00, “O desenvolvimento profissional é adquirir novas habilidades por meio de educação continuada e treinamento profissional após a entrada no mercado de trabalho”. Neste sentido pode ser impulsionado por meio de educação formal, treinamentos, mentorias networking e experiências práticas. Além disso, o desenvolvimento profissional pode ser impulsionado pelo aprimoramento profissional, pois oferece a oportunidade de ascensão e progresso. Além disso, o desenvolvimento profissional permite aperfeiçoar competências já adquiridas e adquirir novas habilidades.

Em suma, é uma maneira eficaz de se destacar entre os concorrentes, uma vez que a inclusão de programas de capacitação e certificações adicionais no currículo demonstra a experiência e o comprometimento com o campo de atuação. Os profissionais que demonstram iniciativa no aprendizado autônomo, transmite aos empregadores a disposição para experiências inovadoras e entusiasmo contínuo em busca de crescimento. Neste sentido, alguns benefícios do desenvolvimento profissional citados pelo mesmo site de Harvard, são “taxas de retenção mais altas, atrair melhores talentos, ajuda os funcionários a se manterem atualizados com as tendências do setor para manter as habilidades aprimoradas”.

Sendo assim, [www.learning.linkedin.com](http://www.learning.linkedin.com), acesso em 01/06/2023 às 20:15, constatou através de uma pesquisa realizada no local de trabalho do linkedin aplicada em 2018, que “94% dos funcionários permaneceriam em uma empresa por mais tempo se ela investisse no desenvolvimento de suas carreiras”.

## **Plano para retenção de talentos**

Os talentos possuem uma abordagem única em sua forma de pensar, sentir, agir e se comportar, o que leva a resultados diversos. Eles não nascem prontos, mas são desenvolvidos através da disposição pessoal para aprender, aplicar conhecimentos e adotar atitudes eficazes na execução de suas tarefas, o que resulta em conquistas distintas. Além disso, é essencial que

os talentos tenham habilidades de relacionamento interpessoal para se integrarem bem com a equipe. PEREIRA (2013, pág. 15)

Para Deloitte (2015, p.154), diz que para se obter retenção de talentos, é importante seguir alguns destes passos, conforme figura 1:

<b>PLANO PARA RETENÇÃO DE TALENTOS</b>	
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>
1. Definição de metas com OKR	Gerentes de alto desempenho utilizam o processo de definição de metas chamado OKR, que envolve estabelecer objetivos ambiciosos e mensuráveis e acompanhar o progresso por meio de resultados principais. Isso cria alinhamento e clareza no trabalho.
2. Prática de coaching	A prática de coaching é fundamental para impulsionar o engajamento dos funcionários. Um exemplo é a técnica 1:1, no qual o gestor e o colaborador se envolvem em discussões sobre projetos, compartilham feedbacks e participam de momentos específicos de coaching.
3. Desenvolvendo a liderança	É crucial em organizações com alto engajamento dos funcionários. Investir no desenvolvimento de líderes, fornece suporte e conectar líderes uns aos outros são elementos-chave para construir uma força de trabalho engajada.
4. Recompensa Gerencial	É importante recompensar os gerentes pelo desenvolvimento de talentos, em vez de apenas pelos números alcançados. O trabalho da administração é desenvolver, treinar e ajudar as pessoas, não apenas gerenciar o trabalho. As empresas com visão de futuro recompensam os gerentes pela produção de talentos, ou seja, pelo desenvolvimento de pessoas que avançam em suas carreiras. Isso promove uma cultura de desenvolvimento contínuo.
5. Sintetizar as avaliações de desempenho	“O foco na classificação, tira o foco do treinamento e do desenvolvimento de que as pessoas precisam emergencialmente”.

Figura 1: Plano retenção de talentos

Fonte: Adaptado pela autora, de Deloitte (2015, p.154)

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **Apresentação da empresa**

A empresa em estudo é chamada "3DB," e ela atua no campo de Tecnologia da Informação (TI) e serviços de nuvem. Possui como objetivo se tornar a referência em TI e Nuvem (CLOUD), estabelecendo um novo padrão de atendimento às empresas.

Ela se dedica a cuidar dos processos de tecnologia das empresas, apoiando suas estratégias e agregando mais valor e resultados aos negócios.

A empresa enfatiza a integração eficaz e inteligente entre a TI e o negócio de seus clientes.

### **Histórico e características gerais**

A empresa foi fundada em 2012 e desde então tem se destacado no setor de TI pela seriedade e compromisso com o bem-estar de seus clientes. Ela também estabeleceu parcerias com players renomados, garantindo a qualidade e procedência de seus serviços. A 3DB demonstra um compromisso forte com a excelência no atendimento ao cliente e a melhoria contínua de seus serviços.

### **Filosofia Empresarial**

- A 3DB possui um conjunto de "Princípios 3DB" que incluem a abordagem de ser parte da solução, entregar mais do que o cliente espera, acompanhar o atendimento até o fim sem pendências, registrar todas as ações em chamados e fazer relatórios, e se esforçar para fazer o melhor nas condições existentes enquanto busca melhorias;
- A empresa destaca seus valores, incluindo honestidade, especialização, lealdade, união e formalização em suas operações;
- A missão da 3DB é ser uma empresa especializada em soluções de TI através das melhores práticas, fornecendo sustentação para ambientes críticos;
- A visão da empresa é ser reconhecida como referência nacional, oferecendo atendimento e comunicação eficientes com empatia, visando encantar os clientes;

- A liderança da 3DB é composta por profissionais com experiência e certificações em TI, que lideram diferentes áreas da empresa, como o CIO, CEO, CFO e CTO;
- A empresa possui uma sólida base de conhecimento, com expertise iniciada em 1998, atendendo mais de 360 clientes em 20 estados brasileiros e contando com uma equipe com mais de 100 certificações, além de especializações em Oracle.

No geral, a 3DB é uma empresa de TI que coloca um forte foco no atendimento ao cliente, na excelência de serviços e na integração eficaz entre a TI e o negócio de seus clientes, com uma equipe de liderança experiente e uma base sólida de conhecimento.

### **Serviços que presta**

Oferece às empresas serviços de sustentação de:

- Sustentação de Banco de Dados Oracle
- Sustentação de Banco de Dados SQL Server
- Sustentação de Banco de Dados MySQL
- Sustentação de Banco de Dados Postgre
- Sustentação de Infraestrutura Servidores Linux
- Sustentação de Infraestrutura Servidores Windows
- Sustentação de Infraestrutura Segurança Firewall Mikrotik
- Sustentação de Infraestrutura Segurança Firewall Fortigate
- Sustentação de Infraestrutura Help Desk
- Projetos de Tecnologia

Os produtos ofertados são, licenças, rackware, tsplus, veeam e fortinet.

## **Pesquisa com o diretor**

A pesquisa foi feita de forma qualitativa por meio de entrevista estruturada com um dos diretores da empresa, que possui um papel estratégico dentro da empresa, como líder em projetos e operações, além de ser o diretor financeiro (CFO). As perguntas aplicadas foram:

Qual a importância que a liderança tem na Organização?

“A liderança precisa ter dois pilares, o direcionamento e o acompanhamento, o líder também tem um papel crucial na organização que é influenciar e ser espelhos para seu time, permitindo que o time cresça e crie responsabilidades nas tarefas que norteiam os processos internos ligados ao setor”.

Qual a importância da comunicação e quais as ferramentas mais utilizadas pela 3DB.Cloud?

“A comunicação é a base de todo processo, fazer com que todos compreendam a mensagem que precisa ser transmitida de forma clara e objetiva e deve ser o ponto principal de toda organização, as ferramentas (canais de comunicação) que hoje a 3DB utiliza para que possamos ter essa comunicação de forma clara são: Reuniões pela plataforma Teams, Chat Zeeps, GLPI (chamados), 3DBem (Informações internas)”.

De que forma a 3DB.Cloud trabalha para aumentar a satisfação no trabalho dos colaboradores?

“Hoje temos uma diretoria/gerência totalmente abertos a ouvir seus colaboradores e prestadores de serviços, o bem-estar dos colaboradores sempre está presente, desde a estrutura da empresa, equipamentos, plataformas de estudo etc até a melhoria dos processos sendo automatizados para que facilite a execução e acompanhamento das demandas e tarefas do dia a dia”.

Existe algum projeto pensado de forma a melhorar os níveis de compromisso dos colaboradores, retendo os mesmos na Organização? (ex: coachings de desenvolvimento pessoal e profissional, incentivos e treinamentos para capacitação dos colaboradores, reconhecimento profissional, plano de carreira)



“As plataformas usadas pela 3DB estão sempre em ritmo de melhoria logo precisando que os colaboradores se certifiquem para que possam atuar com mais atualizados SO do mercado. Temos plataformas de livre acesso para todos como Udemy, Alura, Sankhya on, todas com intuito de melhora os conhecimentos e capacitação técnica de todos os colaboradores”.

### Pesquisa com os funcionários

Para a pesquisa foi utilizado a amostra de 30 colaboradores, de forma quantitativa por meio de questionário estruturado com 19 questões de múltipla escolha. O questionário foi disponibilizado para todos os funcionários, num total de 35, durante o mês de outubro, de 30 a 09 de novembro de 2023 e respondidos eletronicamente, utilizando a plataforma google forms. Nesta etapa, contou-se com o apoio da empresa para obter a participação dos funcionários.



Figura 2: Avaliação do suporte gerencial.  
Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 2, dos 30 entrevistados, 87% concordaram totalmente, demonstrando que receberam suporte do gestor no onboarding da empresa, 10% concordaram parcialmente com a afirmativa e apenas 3% informaram que é indiferente para o clima organizacional da empresa.

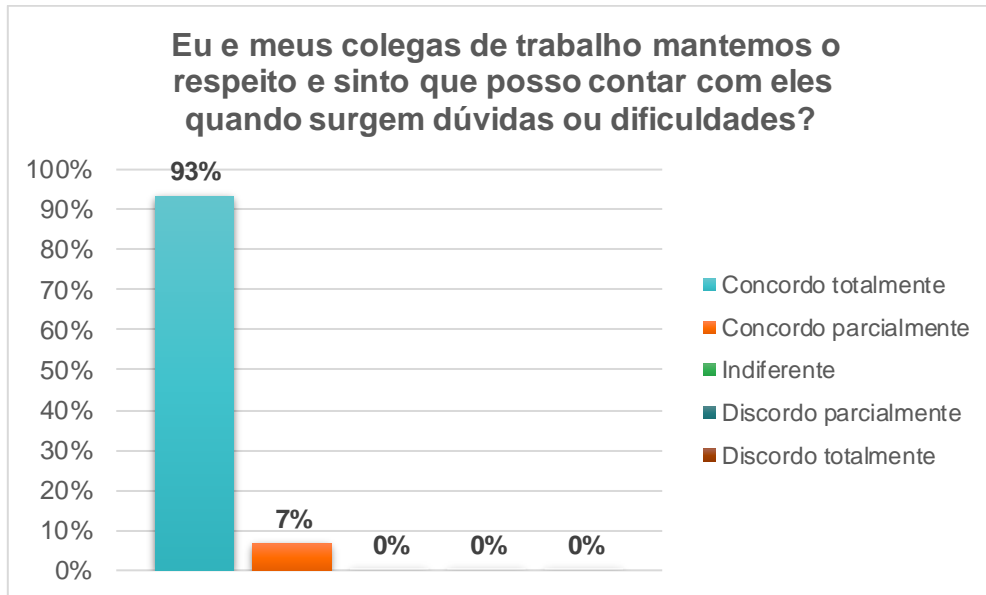


Figura 3: Apoio dos colegas de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Em relação ao apoio e respeito dos colegas de trabalho, pode-se afirmar que 93% concordaram totalmente com a afirmativa, demonstrando alta colaboração entre a equipe e apenas 7% informaram que concordam parcialmente.

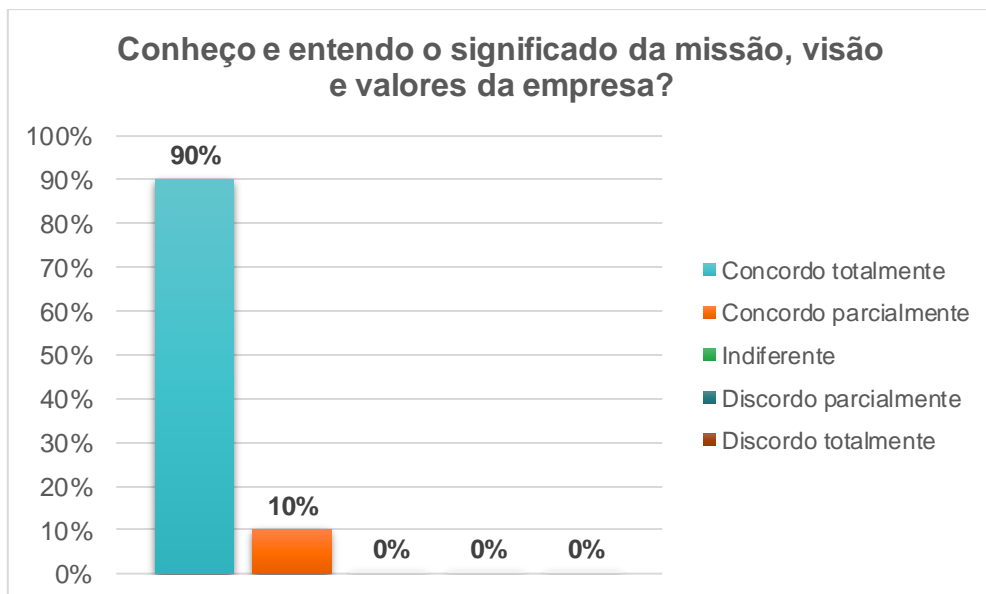


Figura 4: Conhecimento da missão, visão e valores.

Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 4, a maioria dos entrevistados demonstram o conhecimento da missão, visão e valores da empresa, representando 90%, e 10% informaram que concordam parcialmente com a afirmativa.

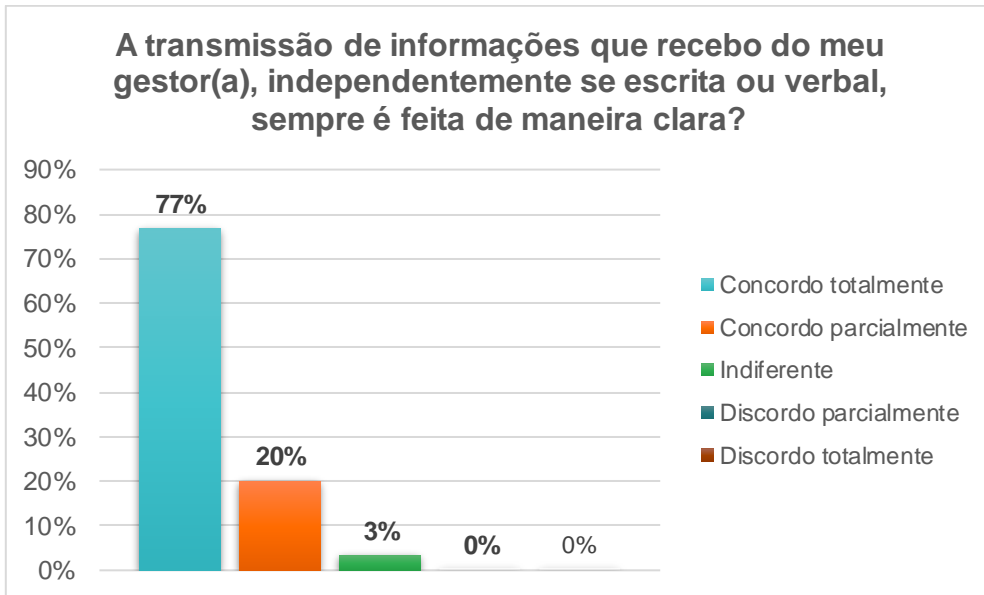


Figura 5: Transmissão de informações do gestor.  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

De acordo com a figura 5, 77% dos colaboradores concordaram totalmente que recebem as informações repassadas pelo gestor de forma clara, sendo estas escritas ou verbais. Por outro lado 20%, informaram que concordam parcialmente com esta afirmativa e 3% informaram que seria indiferente esta questão.

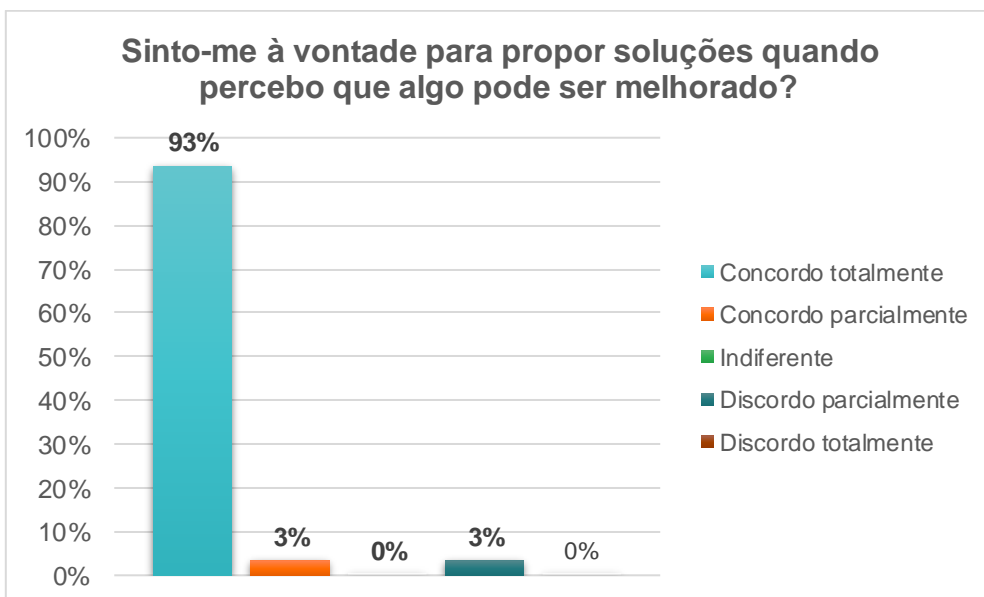


Figura 6: Abertura da empresa para sugestão de melhorias.  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Conforme a figura 6, 93% dos entrevistados se sentem à vontade para propor soluções e melhorias quando ocorrem situações que assim necessitem para a tomada de decisões. Houve uma igualdade de resultados representando 3% para as opções “concordo parcialmente e “discordo parcialmente”.

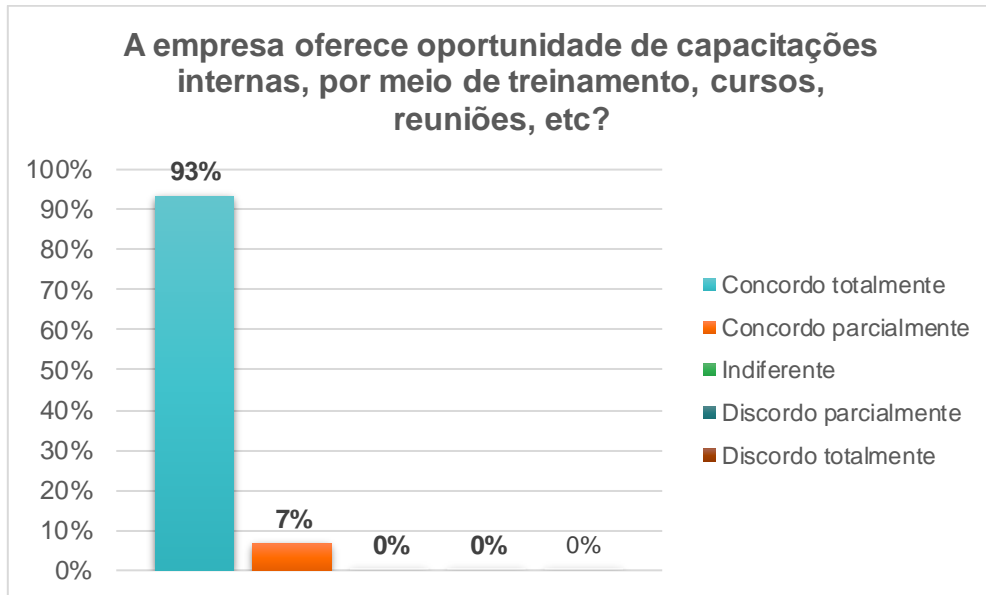


Figura 7: Oportunidade de capacitações internas.  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

A figura 7 mostra que a empresa oferece oportunidades de capacitações internas, treinamento e cursos, pois 93% dos entrevistados acordaram com a questão e somente 7% informaram concordar parcialmente, sendo um ponto a ser analisado.

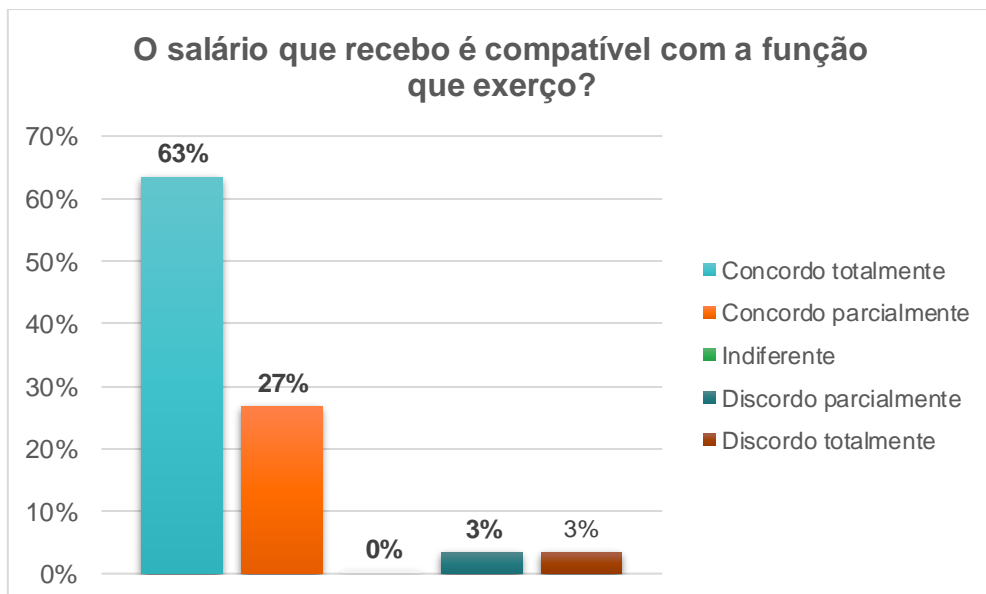


Figura 8: Avaliação da compatibilidade salarial.  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 8, referente a compatibilidade salarial de acordo com o cargo exercido, 63% demonstraram concordar totalmente com a questão, 27% concordam parcialmente e 3% informaram que não estão de acordo com o salário que recebem, tendo como referência o que está sendo executado.

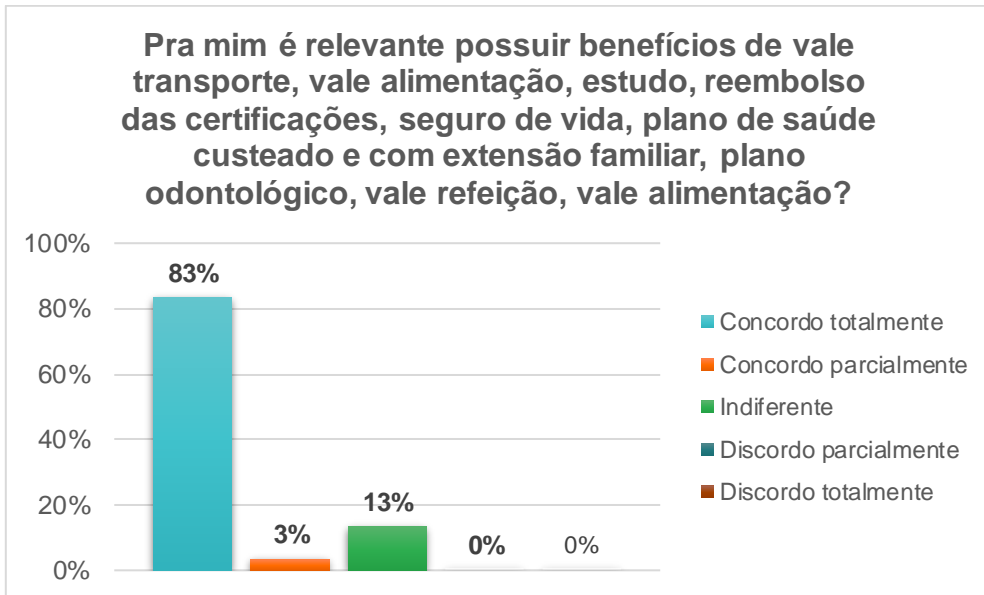


Figura 9: Avaliação dos benefícios empresariais.  
Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Em relação à figura 9, a grande maioria dos entrevistados informaram que possuir benefícios é um ponto relevante para estar na empresa, 83% informaram concordar totalmente, 3% concordaram parcialmente e 13% destacaram que é um ponto indiferente, ou seja, irrelevante.

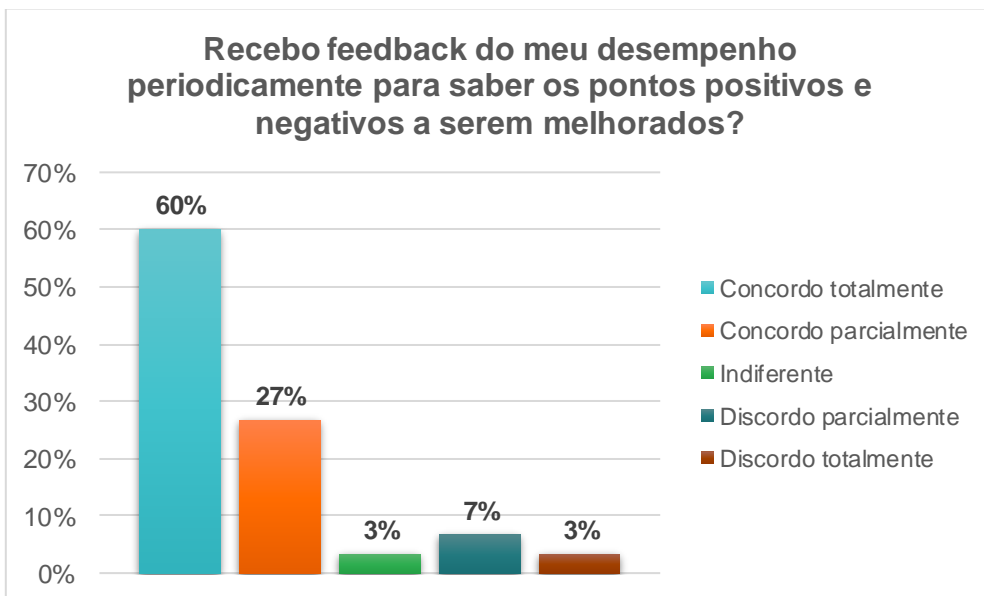


Figura 10: Avaliação do feedback de desempenho  
Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 10, é verifica-se que houve uma distribuição entre todas as opções, sendo 60% dos entrevistados concordaram totalmente que recebem feedback periodicamente, 27% concordam de maneira parcial, 7% discorda parcialmente e 3% avaliaram de forma igualitária para “indiferente” e “discordo totalmente”.



Figura 11: Avaliação da importância do feedback de desempenho  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Já na figura 11, que é continuidade da figura 10, 97% demonstraram importância no recebimento do feedback por parte do gestor, para saber os pontos negativos a serem melhorados e os positivos a serem potenciados e apenas 3% concordaram parcialmente.

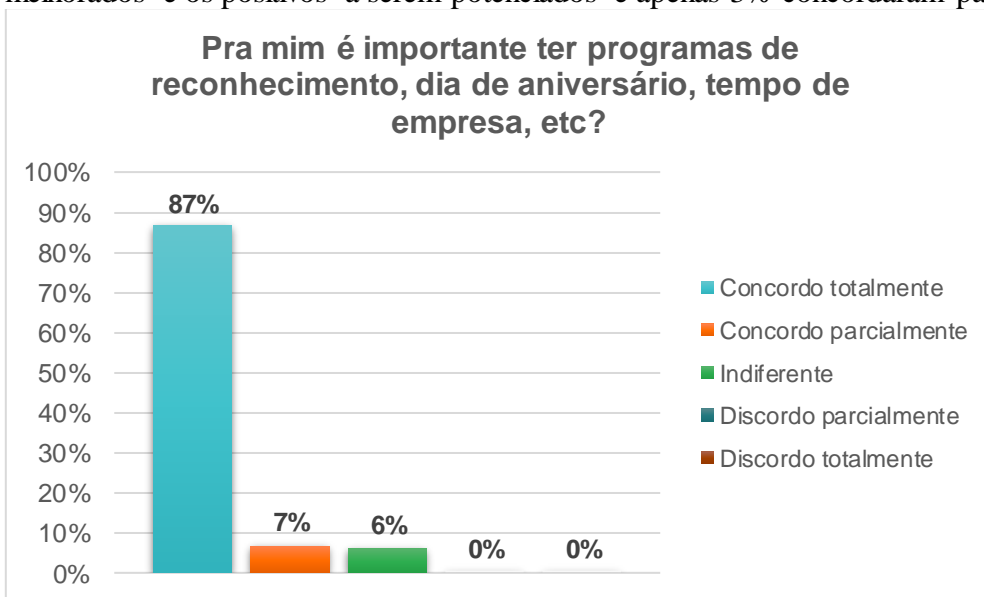


Figura 12: Programas de reconhecimento  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

De acordo com a figura 12, programas de reconhecimento para a maioria é importante, representando 87% dos entrevistados 7% informaram que concorda parcialmente, ou seja, que não seria de grande importância estes pontos para continuidade na empresa e outros 6% informaram indiferença sobre esta questão.

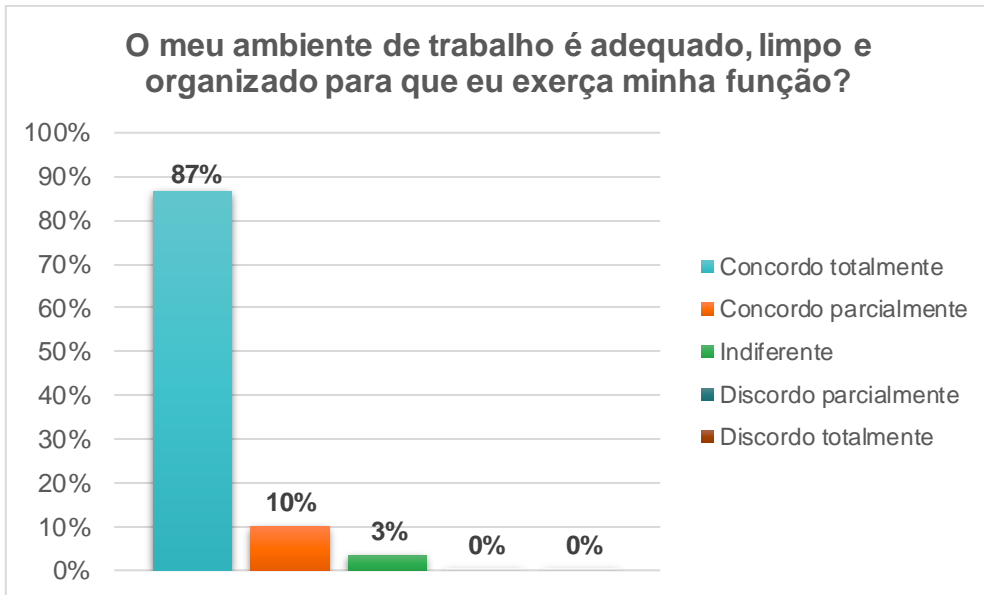


Figura 13: Organização do ambiente de trabalho  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

A figura 13 indica que 87% dos entrevistados concordaram totalmente que o ambiente de trabalho é limpo e adequado para conseguir exercer sua função, enquanto, 10% concordaram de forma parcial com a questão e 3% informaram que este quesito é indiferente para exercer sua função.

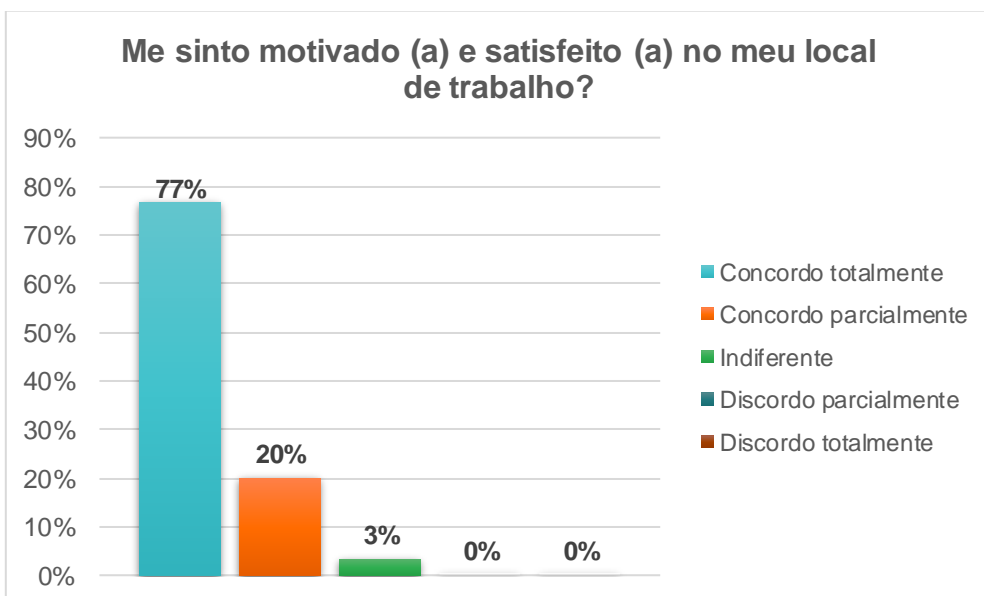


Figura 14: Avaliação da motivação e satisfação no trabalho  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Em relação a figura 14, 77% demonstraram que estão motivados e satisfeitos no local de trabalho, 20% informaram que concordam de maneira parcial e 3% informaram indiferença sobre o assunto.

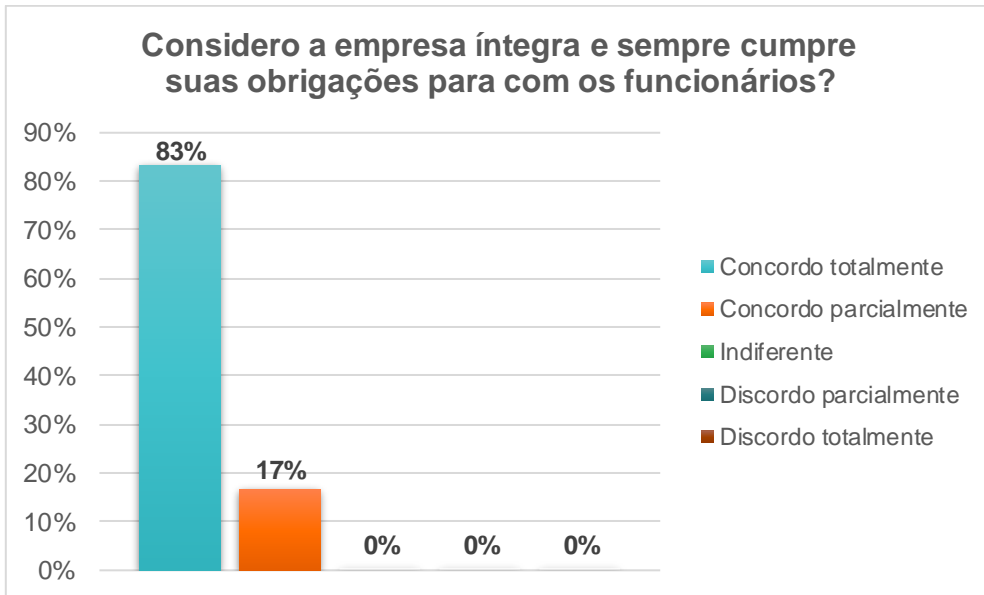


Figura 15: Integridade e responsabilidade organizacional  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 15, o resultado indica que 83% dos participantes concordam totalmente, enquanto 17% concordam parcialmente.

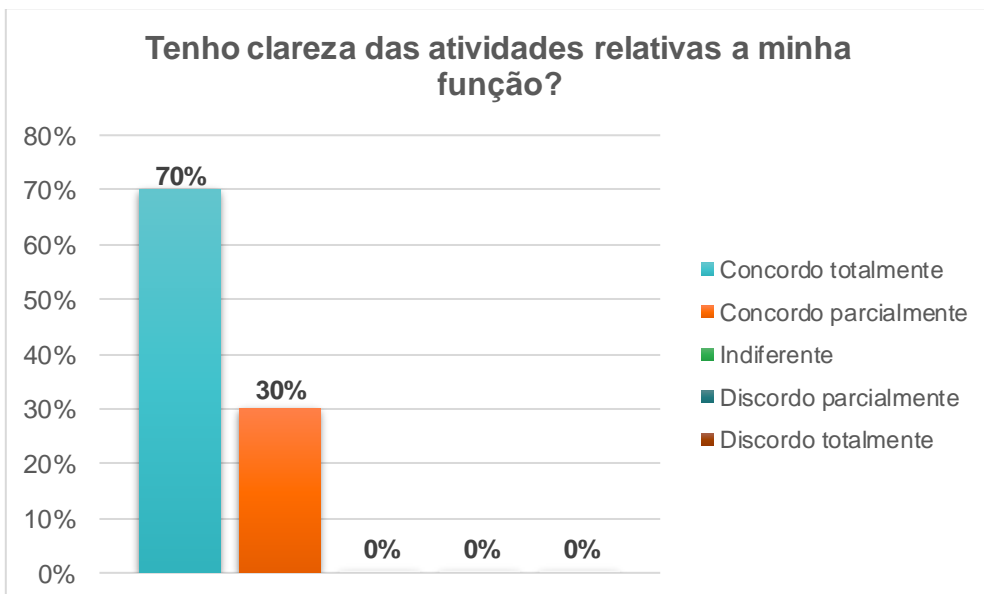


Figura 16: Clareza nas atividades competentes da função  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 16, 70% dos participantes concordam totalmente que têm clareza das atividades relativas à sua função, enquanto 30% concordam parcialmente.



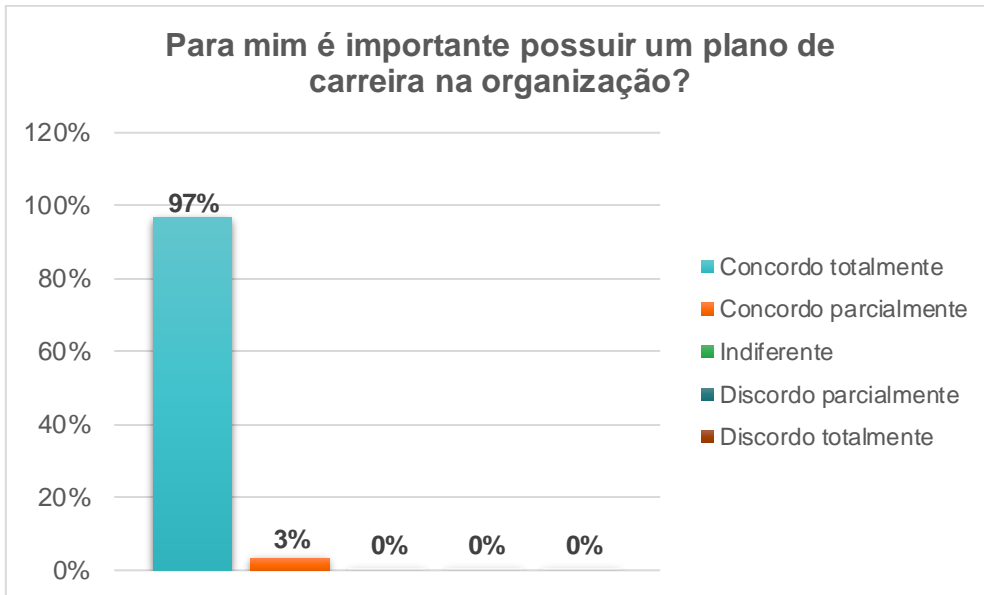


Figura 17: Avaliação da importância do plano de carreira  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Conforme figura 17, 97% concordam totalmente que é importante possuir um plano de carreira na organização.

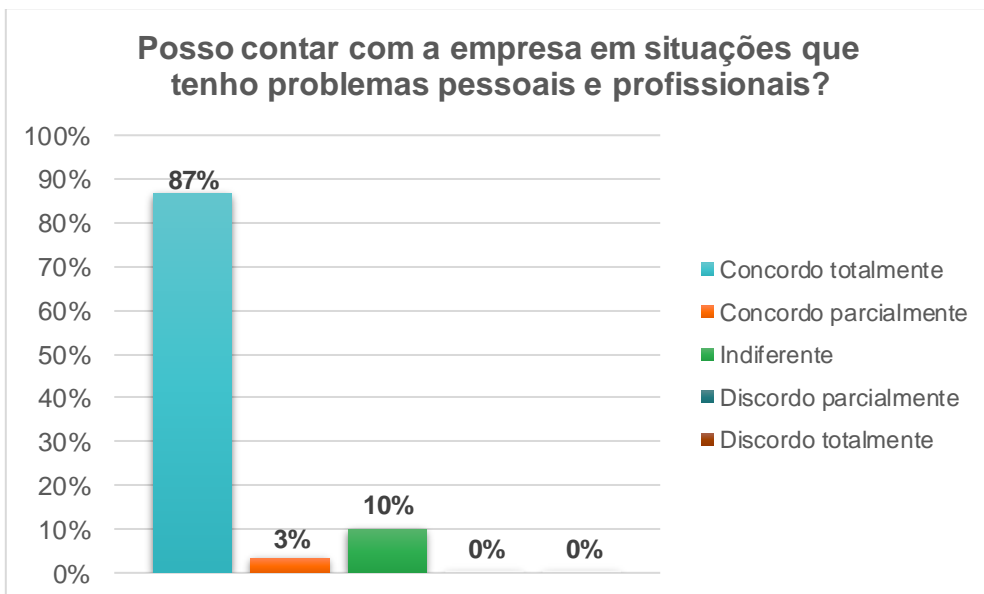


Figura 18: Apoio da empresa em problemas pessoais e profissionais  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

A figura 18 indica que, 87% concorda totalmente que pode contar com a empresa em situações envolvendo problemas pessoais e profissionais, enquanto 10% se mostram indiferentes a essa possibilidade.

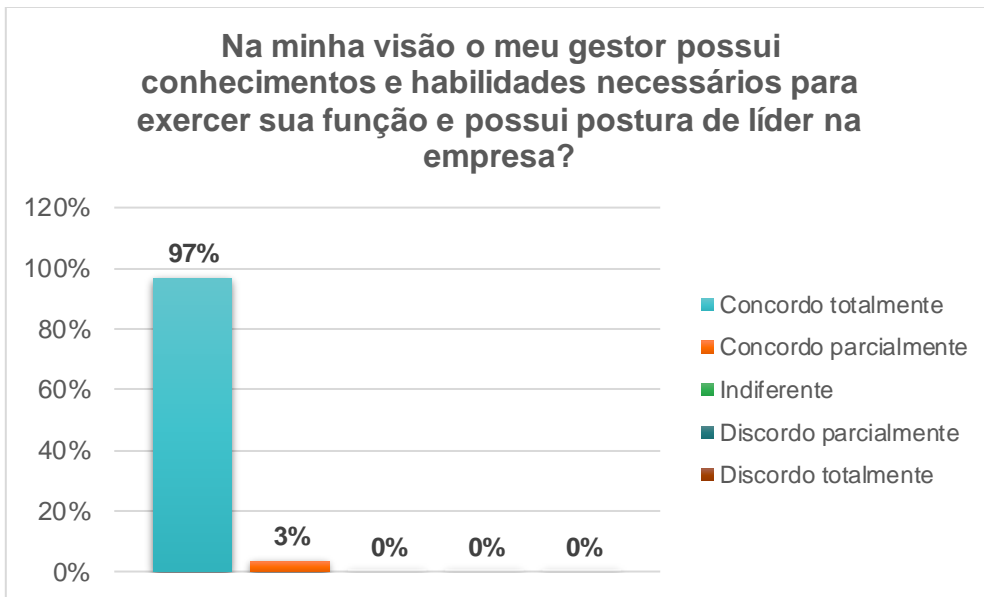


Figura 19: Conhecimentos e habilidades do gestor  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

De acordo a figura 19, 97% concordam totalmente que o gestor possui os conhecimentos, habilidades necessárias e uma postura de liderança na empresa e apenas 3% discordam totalmente.

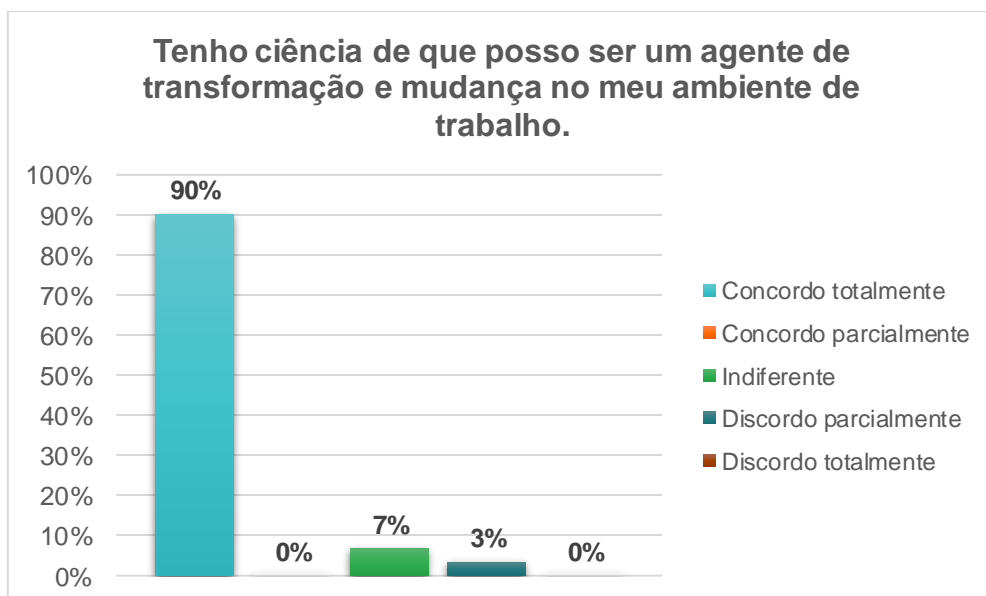


Figura 20: O colaborador um agente de transformação organizacional  
 Fonte: Dados da pesquisa 30/10 a 09/11 de 2023

Na figura 20, 90% concordam totalmente que têm ciência de que pode ser um agente de transformação e mudança no ambiente de trabalho, enquanto 7% são indiferentes a essa e 3% discordam parcialmente.

## **Análise dos resultados**

Os resultados da pesquisa revelam uma satisfação geral dos colaboradores em vários aspectos da empresa, 77% dos colaboradores se declaram motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho, o que é essencial para a produtividade e o bem-estar geral.

Destacam-se pontos positivos, como a forte confiança na liderança, com 97% concordando que seus gestores possuem conhecimentos e habilidades adequados. A comunicação clara é percebida positivamente por 77% dos colaboradores, sinalizando que a transmissão de informações por parte dos gestores está alinhada com as expectativas da equipe.

A grande maioria dos funcionários possuem conhecimento da missão, visão e valores da empresa, isto é muito importante, pois os que permanecem na empresa, por conseguinte estão de acordo e com rumo ao objetivo organizacional, representando 90% dos entrevistados e apenas 10% informaram que concordam parcialmente.

Cerca de 93% dos colaboradores concordam que mantêm respeito mútuo e podem contar uns com os outros em momentos de dúvida ou dificuldade, evidencia-se um ambiente de trabalho colaborativo e solidário. Assim como, a confiança na empresa em situações pessoais e profissionais é expressa por 87% dos colaboradores, indicando um ambiente de apoio e empatia.

A cultura de inovação está enraizada, visto que 93% dos colaboradores se sentem à vontade para propor soluções, indicando um ambiente aberto à criatividade e melhoria contínua.

Sendo assim, há 2 pontos de destaque, o primeiro refere-se às oportunidades de capacitação interna, com 93% de respostas afirmativas dos colaboradores, o que contribui para o desenvolvimento profissional e aprimoramento das habilidades da equipe. E o segundo, 97% dos entrevistados consideram importante ter um plano de carreira na organização e feedback do gestor, o que possibilita visibilidade e crescimento na organização.

Além disso, os entrevistados demonstraram grande importância quanto aos benefícios já oferecidos pela empresa representando 83% dos entrevistados, e também reportaram a importância de existirem programas de reconhecimento representando 87%.

Por fim, 90% reconhecem seu potencial como agentes de transformação no ambiente de trabalho.

Em outra vertente, existem pontos de atenção que incluem a gestão de desempenho no qual 27% dos colaboradores discordaram parcialmente sobre estarem recebendo feedback. Isso destaca uma área de oportunidade na comunicação e avaliação de desempenho.

A clareza nas atividades da função, pois 30% informaram concordar parcialmente nesta questão.

Compatibilidade salarial, 27% responderam que concordam parcialmente que o salário está de acordo com a função exercida.

Já na figura 13 referente a motivação e satisfação no trabalho representou 20% os que “concordaram parcialmente com a afirmativa.

### **Sugestões de melhorias**

Fortalecer a comunicação gestor-colaborador

Sugestões de melhoria incluem fortalecer a comunicação gestor-colaborador, através de reuniões quinzenais 1:1, para acompanhar o colaborador na jornada dentro da empresa, se possui dúvidas, ou alguma dificuldade para ser reportada, é importante também que o gestor neste momento faça sugestão de melhorias, feedbacks positivos, passagem de conhecimento, informe ao colaborador, além disso é importante que seja aplicada a avaliação de desempenho 360 graus, semestral.

Programas de reconhecimento profissional

É importante que seja aplicada implementação dos programas de reconhecimento, como mês de aniversário, tempo de empresa, plano de carreira, bônus salarial por meta atingida, ofereça presentes personalizados, assim gerará maior reconhecimento, retenção do talento e melhoria na satisfação e motivação dos colaboradores.

Tarefas e responsabilidades da função

Outro aspecto importante é promover a clareza nas responsabilidades individuais, poderá melhorar no impacto da compatibilidade salarial com a função, representando 27% dos entrevistados que responderam concordar parcialmente, por consequência a falta de clareza das atividades à serem desempenhadas, gera dificuldade para compreender se o que está sendo executado está de acordo com a função ou não, é muito importante que ao adentrar na empresa tenha clareza neste aspecto.

## Plano de Carreira

Por último, seria a implementação do plano de carreira para cada departamento e implantar um processo de avaliação contínuo, estabelecendo critérios de promoções a partir da avaliação de desempenho positiva e metas alcançadas, quanto a qualificação profissional. Este aspecto, essencial na vida pessoal e profissional do colaborador, pois o ajudará a identificar até onde ele poderá chegar dentro da empresa, isto gera um maior engajamento e pode proporcionar também a maior produtividade do colaborador.

## Integração gestão de pessoas – planejamento geral

É importante também que o processo de gestão de pessoas se integre com um processo de planejamento geral com visão estratégica.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os objetivos estabelecidos foram atingidos de forma satisfatória.

A pesquisa de clima organizacional foi realizada com a participação de 30 colaboradores, quase 100% do efetivo respondeu o questionário e além disso contou com o apoio da direção da empresa.

A pesquisa mostra resultados bastante positivos. Isso significa que a empresa ao longo dos anos tem atendido as expectativas de seus colaboradores e que se sentem satisfeitos profissionalmente em trabalhar na empresa. São fatores muito favoráveis para a realização dos objetivos empresariais.

Entretanto, é importante a empresa incluir no processo de gestão de pessoas, um plano de carreira que ofereça condições de crescimento profissional, tendo como referência avaliação de desempenho permanente e promoções por mérito. Para isso, é importante a qualificação contínua dos colaboradores, a partir de programas de treinamento e capacitação profissional.

Para garantir melhores resultados, o processo de gestão de pessoas deverá ser integrado com o planejamento geral da empresa, com visão estratégica e clareza de objetivos e metas a serem desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. *Creating the corporate future*. New York: John Wiley, 1981. 297 p. AT&T. Policy deployment. Indianapolis, 1992. 97 p.

APPLE. *Valores em comum*. Disponível em: <https://www.apple.com/careers/br/shared-values.html>.

ANTONIAZZI. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**, 1997. Artigo disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1997\\_t4105.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf).

ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas**. Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. Livro disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>

CARVALHO e SANTOS. **As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN, 2016**. Revista disponível em: [https://www.academia.edu/30004138/AS\\_DIRETRIZES\\_ORGANIZACIONAIS\\_uma\\_an%C3%A1lise\\_pr%C3%A1tica\\_da\\_miss%C3%A3o\\_vis%C3%A3o\\_e\\_valores\\_em\\_uma\\_pequena\\_empresa\\_em\\_Mossor%C3%B3\\_RN](https://www.academia.edu/30004138/AS_DIRETRIZES_ORGANIZACIONAIS_uma_an%C3%A1lise_pr%C3%A1tica_da_miss%C3%A3o_vis%C3%A3o_e_valores_em_uma_pequena_empresa_em_Mossor%C3%B3_RN)

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CONSONI, Bianca. **A Importância do feedback**. Assis, 2010. Artigo disponível em: [0711260709.pdf \(femanet.com.br\)](https://www.femanet.com.br/0711260709.pdf).

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

DELOITTE. *Becoming irresistible: A new model for employee engagement, 2015*. Artigo disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

DUTRA, JOEL. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FEEDZ. **Pesquisa de clima organizacional**, 2022. Disponível em: [www.feedz.com.br/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/](http://www.feedz.com.br/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/). Acesso: 22/05/2022.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. As pessoas na organização. Tradução. São Paulo: Gente, 2002.

FSENSE. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <https://fsense.com/pt/pesquisa-de-clima-organizacional-7-beneficios-para-a-motivacao-de-equipes/>. Acesso: 22/05/2022

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, v. 19, 1999.

GOMES. **Desenvolvimento profissional, aprendizagem no trabalho e sistemas de informação de recursos humanos**, 2020. Artigo disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38597/1/2020\\_T%C3%BAlioGomesdaSilvaMauro.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38597/1/2020_T%C3%BAlioGomesdaSilvaMauro.pdf)

GUPY. **Cultura organizacional**, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso: 22/05/2023.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2004.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

LEARNING. **2018 Workplace learning report**, 2018. Disponível em: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em:

22/05/2023.

MADEIRA. Ana Rita Madeira Aires. **O papel da gestão no clima organizacional e na relação entre a satisfação no trabalho, a comunicação interna e o compromisso dos colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros**. 2016. Artigo disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14256/1/Disserta%20O%20papel%20da%20Gest%20no%20Clima%20Organizacional%20e%20a%20rela%20entre%20a%20Satisfa%20no%20Trabalho%20e%20o%20Compromisso%20dos%20Colaboradores%20Reparado%20Reparado%281%29.pdf>. Acesso em: 22/05/2023

MAESTRANDO. **Missão, visão e valores, 2013**. Disponível em: <https://maestrando.files.wordpress.com/2013/08/missc3a3o-visc3a3o-e-valores.pdf>

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

OLIVEIRA. **Liderança feminina: perspectivas e desafios de mulheres em cargos de chefia, 2022**. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33308/1/2022\\_NathaliaDeOliveira\\_tcc.PDF](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33308/1/2022_NathaliaDeOliveira_tcc.PDF)

PEREIRA, Daniel César. **Retenção de talentos: manual do participante**. / Daniel César Pereira; coordenação, Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. 84 p.: il. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos+-+Guia+de+Crescimento.pdf>

PROFESSIONAL. **Why is professional development important?**, 2022. Blog disponível em: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE. **Ferramenta: Missão, visão, valores (clássico)**. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em 31/05/2023.

SILVA. **Análise do grau de satisfação dos servidores públicos de uma Prefeitura do Brejo Paraibano, 2018**. Artigo disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/769/1/Joice%20da%20Silva%20Lima%20-%20An%20lise%20do%20Grau%20de%20Satisfa%20dos%20Servidores%20P%20blicos%20de%20uma%20Prefeitura%20do%20Brejo%20Para%20adano.pdf>



TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TOMAZ, SILVA, SOUSA, FREITAS. **Liderança e motivação no ensino superior: estudo de caso**, 2022.  
*Artigo disponível em: <https://frjaltosanto.edu.br/website/wp-content/uploads/2022/12/3-LIDERANCA-E-MOTIVACAO-NO-ENSINO-SUPERIOR.pdf>*

WERTHER, B. W. & DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**, São Paulo: McGraw-Hill, 1983



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL

Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário  
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010  
Goiânia | Goiás | Brasil

Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080  
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

## RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

### ANEXO IV

#### APÊNDICE ao TCC

#### Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Juliana Lopes dos Santos Ferraz da Cardoso  
do Curso de Administração de Empresas, matrícula 20203002301330,  
telefone: — e-mail juliana.profissional10@gmail.com, na  
qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos  
do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o  
Trabalho de Conclusão de Curso intitulado  
Plena Organizacional: Estudo de caso em uma empresa de TI.

gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões  
do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado  
(Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG,  
MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a  
título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 11 de Dezembro de 2023.

Assinatura do(s) autor(es): Juliana Lopes dos Santos Ferraz da Cardoso

Nome completo do autor: Juliana Lopes dos Santos Ferraz da Cardoso

Assinatura do professor-orientador: Iraíreu Gomes

Nome completo do professor-orientador: Iraíreu Gomes