

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUANNA SOARES MACEDO DOS SANTOS

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA**

**NATAL/RN
2013**

LUANNA SOARES MACEDO DOS SANTOS

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito total
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador (a): Profª Msc. Ana Rosa
Gouveia Sobral da Câmara.

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Santos, Luanna Soares Macedo dos.

O impacto do clima organizacional no processo de gerenciamento de uma empresa. / Luanna Soares Macedo dos Santos. – Natal, 2013.
52 f.

Orientador (a): Prof. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.
Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Administração – Monografia. 2. Clima Organizacional – Monografia.
3. Relacionamento Interpessoal - Monografia. I. Câmara, Ana Rosa Gouveia Sobral da. I. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.8

BIBLIOTECA UNI-RN

658.8 S237i - RB: 37390 (M002136)

Título: O impacto do clima organizacional no ...

Autoria: Santos, Luanna Soares Macedo dos
2013, ex. 1

LUANNA SOARES MACEDO DOS SANTOS

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Administração
do Centro Universitário do RN - UNI-RN
como requisito final para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Ana Rosa Coudeiro Sobral da Câmara

Prof. Nome Completo
Orientador

Prof. Nome Completo
Membro

Prof. Nome Completo
Membro

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.”

(Charles Chaplin)

RESUMO

A análise baseia-se na verificação dos processos internos que interferem no relacionamento interpessoal e os aspectos que influenciam no clima organizacional. O estudo abrange questões que abordam relações interpessoais, condições de trabalho, valorização, estilo de chefia, reconhecimento, responsabilidade pelo trabalho e o sentimento de realização no trabalho. A pesquisa teve caráter censitário, ou seja, com aproveitamento total do quadro funcional, não sendo necessário a utilização de amostra. Foram apresentadas as seguintes recomendações: criação de estratégias em torno da valorização e reconhecimento dos funcionários, processo de gerenciamento através da liderança, adoção de práticas voltadas a motivação, ligando-se intimamente aos aspectos internos (dentro da organização) do que aos externos (fora da organização) e de incentivo, visando o crescimento da produtividade.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Relacionamento Interpessoal. Estratégias. Valorização. Reconhecimento. Gerenciamento. Motivação. Produtividade.

ABSTRACT

The purpose of this research is to diagnose the impact of organizational climate by the business process of management Alfa Engenharia. The analysis is based on the verification of the internal processes that interfere in interpersonal relationships and factors that influence the organizational climate. The research includes issues that approach interpersonal relationships, working conditions, valuation, management style, recognition, responsibility for the work and the sense of accomplishment at work. It was done by census data, meaning the usage of total workforce, not being necessary taking a sample. Those recommendations were presented: create strategies about the appreciation and recognition of employees; a process of management through leadership, the adoption of practices aimed at motivation, connecting intimately to the internal aspects (inside the organization) than the external (outside the organization) and of incentive, aimed at increasing productivity.

Keywords: Organizational Climate. Interpersonal Relationships. Strategies. Valuation. Recognition. Management. Motivation. Productivity.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quanto ao Sexo dos colaboradores.....	36
Gráfico 2 – Quanto a Idade dos colaboradores.....	36
Gráfico 3 – Quanto ao Estado Civil dos colaboradores.....	37
Gráfico 4 – Quanto a área de atuação na Empresa.....	37
Gráfico 5 – Quanto ao tempo de Serviço.....	38
Gráfico 6 – Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na empresa.....	39
Gráfico 7 – A empresa transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece serviços de excelente qualidade.....	39
Gráfico 8 – Tenho um bom relacionamento com minha chefia.....	40
Gráfico 9 – Existe igualdade de tratamento na organização.....	41
Gráfico 10 – Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.....	41
Gráfico 11 – Existe um alto nível de estresse no trabalho.....	42
Gráfico 12 – A organização fornece condições para uma boa comunicação.....	43
Gráfico 13 – As condições ambientais de trabalho são satisfatórias.....	43
Gráfico 14 – As informações comunicadas pela empresa relativas ao seu trabalho são objetivas, claras e corretas.....	44
Gráfico 15 – Como a chefia lida com as mudanças sugeridas pelos colaboradores.....	45
Gráfico 16 – A chefia se preocupa com a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.....	45
Gráfico 17 – A chefia propõe ações de melhoria no ambiente de trabalho.....	46
Gráfico 18 – O trabalho que executo considero compatível com meu salário.....	46
Gráfico 19 – Me sinto reconhecido e valorizado pelo trabalho que executo.....	47
Gráfico 20 – A organização cria estímulos para motivar o funcionário.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.1 ORIGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1 Definições de clima organizacional.....	14
2.1.2 Dimensões do clima organizacional.....	15
2.2 CLIMA VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.3.1 Relacionamento Interpessoal.....	21
2.4 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
2.4.1 Organização.....	24
2.4.2 Gestão.....	26
2.4.3 Processo de gerenciamento e liderança.....	27
2.5 ESTRATÉGIA.....	29
2.5.1 Planejamento estratégico.....	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	34
3.3 COLETA DE DADOS	35
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	35
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	36
4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE – Questionário.....	53

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O clima organizacional reflete diretamente na percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho, por isso é de tal importância o conhecimento desta percepção, pois o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa tem um impacto profundo sobre como e o quanto trabalham. O clima não é determinado nem pelo colaborador, nem pela empresa, nem pela liderança, mas cada um é responsável pelo espaço, com o tamanho da influência, afetando diretamente no desempenho dos negócios.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na cultura, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização, pois é através deste que se compreende o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

Com base nisso, o presente trabalho abordará o tema “O Impacto do Clima Organizacional no Processo de Gerenciamento de uma Empresa de Engenharia” a fim de justificar o grau de relevância do estudo do clima como um indicador necessário para se obter informações sobre o andamento das atividades, e o comportamento das pessoas dentro da organização no que diz respeito ao comprometimento dos seus colaboradores, contemplando um ambiente agradável e satisfatório na obtenção de resultados excepcionais.

Este estudo tem por objetivo identificar o quanto o clima organizacional interfere de forma negativa ou positiva dentro de uma organização e aduzir o quanto a satisfação no trabalho influencia positivamente no ambiente ao qual o colaborador está inserido.

O gestor enquanto estrategista, pode utilizar várias ferramentas para implementar um clima organizacional favorável, entre elas estão: empowerment, parcerias e a própria pesquisa de clima, onde esta tem como objetivo compreender a situação atual da empresa e identificar quais os fatores que se melhorados, aumentarão significativamente o engajamento dos mesmos e que quando feita de forma constante pode trazer vários aspectos positivos, tanto para os gestores quanto para os seus funcionários.

Desta forma, pode-se dizer que o clima retrata o estado de satisfação dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, a empresa, a sua chefia, a seus colegas e a si mesmo.

Diante do que foi exposto formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto do clima organizacional no processo de gerenciamento da Empresa Alfa Engenharia?

1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar o impacto do clima organizacional no processo de gerenciamento da Empresa Alfa Engenharia.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os processos internos que influenciam no relacionamento interpessoal;
- Descrever os aspectos positivos e negativos influenciadores do clima organizacional;
- Propor ações para atuação no clima organizacional de forma construtiva.

1.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade de estudar o clima organizacional no processo de gerenciamento partiu do pressuposto de que funcionários satisfeitos geram lucros e baseado nisso, muitos estudiosos pesquisaram a fundo o tema, a fim de explanar e exemplificar tal necessidade.

O intuito deste estudo é realçar o quanto as empresas sofrem com gestores despreparados, interferindo diretamente no clima da empresa. Sabe-se hoje através de pesquisas que funcionários desmotivados podem gerar inúmeros transtornos dentro de uma organização, como a falta não justificada no trabalho, constantes atestados, queda na produção, *turnover*, entre outros.

Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas, por isso a busca incessante em manter uma organização com funcionários motivados.

Este estudo servirá como fonte de pesquisa acadêmica para aqueles que desejam aprofundar-se no estudo do clima organizacional, tendo como base, outras

pesquisas e opiniões de diversos autores na área; com o intuito de colaborar para uma melhor conscientização dos diretores, gestores, líderes e até mesmo funcionários de todas as áreas sobre a importância do aspecto motivacional no ambiente de trabalho, agregando resultados positivos e norteando as tomadas de decisões em prol de um fator único, a satisfação no ambiente organizacional.

Por fim, a proposta deste estudo tem máxima importância, pois agrega conhecimento não só para a pesquisadora como estudante do curso de administração, mas também a todos aqueles que se preocupam com o andamento da organização em que trabalha.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1991, as atividades de ALFA estão focadas no setor de infraestrutura de Transporte e em suas interfaces com o Planejamento Urbano e na formação de negócios em Engenharia com um variado portfólio de estudos e projetos, supervisão e gerenciamento de obras em diversas áreas de negócio; estudos para concessões e programas de privatização, além de ser uma empresa comprometida com a qualidade e com a busca de oportunidades inovadoras tanto para o desenvolvimento permanente das equipes, quanto para os processos produtivos.

Os campos de atuação da ALFA abrangem serviços em Infraestrutura de Transportes, Arquitetura e Urbanismo, Saneamento, Meio Ambiente, Empreendimentos, Indústria, Energia, dentre outros.

Nas duas últimas décadas, a ALFA consolidou sua marca no mercado brasileiro e reforçou o seu negócio no exterior, através das operações de sua Sucursal África, tendo atuado em Angola, Moçambique, Gana e Guiné Equatorial, Tanzânia e Líbia.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores.

Segundo Maximiano (2000, p. 260), "O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho".

Este serve de parâmetro para medir o grau de satisfação dos colaboradores em seu ambiente organizacional refletindo direta ou indiretamente nos resultados da empresa.

Segundo ainda Maximiano (2000, p. 262),

Estudar o clima e os mecanismos que afetam os sentimentos é a base para entender como a organização e sua administração influenciam o interesse e o desempenho das pessoas. A pesquisa de clima organizacional é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seus administradores.

É de extrema importância saber e levar em consideração a opinião e os sentimentos dos colaboradores dentro da organização, pois é através dele que se tem conhecimento sobre a verdadeira intenção deste, seu nível de entusiasmo com o trabalho e sua percepção para com a chefia. Com uma pesquisa de clima bem elaborada é possível definir o grau de satisfação desse colaborador, agindo de forma eficiente e eficaz na prevenção do mesmo.

2.1 ORIGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para entender melhor o significado de clima organizacional é preciso saber onde surgiu, suas influências e os principais teóricos que abordaram o tema. Este assunto começou a ser estudado a partir do pensamento de autores sobre o comportamento e a satisfação do trabalhador em seu ambiente organizacional.

De acordo com Rizzatti (2002), a ideia de se estudar o clima de uma organização surgiu nos Estados Unidos, dentro de um grande movimento da administração chamado Comportamentalismo, onde este foi palco de descobertas sobre o homem em seu ambiente de trabalho.

Frederick W. Taylor em 1912 já embasava algumas ideias que influenciaram o estudo de climas organizacionais.

Chester Barnard em 1938, assim como Taylor, contribuíram para o desenvolvimento da gestão de clima organizacional. Ele enfatizava a importância em se obter lealdade, confiança, responsabilidade, entusiasmo, esforços e resultados dos empregados, onde as características principais do executivo deveriam ser: promover um sistema de comunicação, promover e assegurar os esforços essenciais, formular e definir propósitos.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, houve um grande interesse de psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano. Os temas mais estudados na época eram: motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança.

Entre as décadas de 60 e 70, houve a incorporação dos conceitos sistêmicos de organização e a ênfase no desenvolvimento organizacional de forma global, possibilitando a valorização do fator humano nos resultados da produção das empresas, também surgiram pesquisas que explicitamente abordavam a cultura e o clima das empresas, através da aplicação de questionários envolvendo os funcionários.

A pesquisa de clima organizacional atualmente é considerada como um instrumento fundamental para a área de Administração de Recursos Humanos e para a empresa que deseja conhecer seus colaboradores e comunicar-se com eles.

2.1.1 Definições de Clima Organizacional

O Clima Organizacional é formado pela percepção das pessoas com relação ao ambiente organizacional, de tal modo a evidenciar as consequências das relações humanas no convívio entre pessoas (chefe e subordinado e vice-versa).

De acordo com Dias (2003, p. 76),

O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento que se defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização.

Desta forma observa-se que o autor trata a opinião do coletivo com um certo grau de importância, uma vez que este colaborador está inserido em um ambiente

organizacional ao qual se depara com ideias de outras pessoas no seu dia-a-dia de trabalho.

Para Chiavenato (1994, p. 523), "Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes". Ou seja, não se trata do pensamento das outras pessoas mas sim de como o indivíduo sente-se motivado.

Já Oliveira (1995, p. 47), afirma que:

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramento em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

O clima dentro da organização depende de como está o andamento da empresa e as perspectivas desse colaborador em seu ambiente de trabalho sendo afetado diretamente pelas decisões tomadas pelos gestores.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), "Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho".

Estes autores enfatizam: o clima organizacional é um indicador de medida de como o funcionário encontra-se em seu ambiente organizacional, indicando sua satisfação ou insatisfação no mesmo.

2.1.2 Dimensões do clima organizacional

O clima organizacional se dá no meio organizacional, desta forma, se propõe no quadro logo a seguir apresentar e discutir sobre as quatro dimensões que influenciam o ambiente dessa organização:

Quadro 01: Dimensões do Clima organizacional

RELUTÂNCIA À MUDANÇA	ESTRESSE (ações do dia a dia)	LIDERANÇA (líder/colaborador)	MOTIVAÇÃO (interpessoal)
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem estar dentro das organizações.	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

Fonte: Adaptado do Artigo: Clima Organizacional. Autor: Claudinéia Araújo (Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB), 2008.

Segundo Quintella (1998, p. 30), “Relutância à mudança é uma reação natural e inevitável de qualquer pessoa numa organização em relação à quebra de suas expectativas e à sensação de perda e de controle”.

A dimensão relacionamento com as mudança está ligado as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema.

Para Robbins (2000, p. 479), “As fontes de resistência individual à mudança incluem hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações”. Estes interferem de forma evidente o seu estado emocional, principalmente pelo medo do desconhecido, do novo.

A dimensão Estresse está relacionado com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas.

Para Spector (2002, p. 292),

Os modelos de processos de stress no trabalho presumem que os fatores estressantes levam ao desgaste. No entanto, sabe-se que o processo não é automático, e que as percepções e a avaliação dos funcionários sobre esse fator são parte essencial do processo.

A falta de clareza nas regras, normas e tarefas que o trabalhador deve desempenhar, assim como os ambientes insalubres, a falta de ferramentas adequadas, podem ser fatores determinantes de estresse. O estresse afeta a produtividade do funcionário e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto

organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos desse estresse.

Sobral e Peci (2008, p. 216) definem:

Liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores. Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. Essa capacidade de motivar, de gerar entusiasmo e comprometimento por parte das pessoas estabelece a diferença entre o líder e o administrador.

A dimensão Liderança envolve o reconhecimento de uma relação entre os líderes e seus subordinados, que está intimamente ligado ao uso do poder distribuída desigualmente, ou seja, alocação do poder nas mãos de uma ou poucas pessoas – os líderes.

Segundo Daft (1999, p. 06);

Liderança é o uso de influência para motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais. Liderança significa criar uma cultura e valores comuns à empresa, transmitir a idéia dos objetivos organizacionais a todos os funcionários e incluir neles o desejo de se desempenhar num nível mais elevado. Numa era de incertezas, de enxugamento de pessoal, competição internacional e crescente diversidade da força de trabalho, a capacidade de moldar culturas, a transmissão de objetivos e a motivação dos funcionários são essenciais para o sucesso do negócio.

Liderança para Daft 1999, se resume especialmente ao poder motivacional de seu líder em relação ao seu liderado, uma vez que este é primordial para o bom andamento da empresa, pois uma equipe desmotivada impacta nos resultados da organização.

A dimensão Motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

De acordo com Bergamini (1973, p.83),

A motivação do homem envolve um processo cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Ainda, "motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo".

A motivação se tornou um fator muito importante para as empresas, a qual buscam estudar as atitudes no trabalho e como seria o aumento da produtividade e diminuição do absenteísmo para melhorar a relação no trabalho.

Para Sobral e Peci (2008, p. 207) definem:

A motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual.

Ou seja, a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação.

2.2 CLIMA VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se dizer que clima organizacional de certa forma é o reflexo dos efeitos da cultura numa organização como um todo, ou seja, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho; Luz (1995) diz que, clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos) e Soares (2002) quando afirma, “o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes”. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais.

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 117), “Cultura organizacional é um sistema compartilhado de significados dentro de uma organização, o qual determina, em grande parte, como os funcionários agem”.

Ainda Sobral e Peci (2008) assim como, Robbins e Decenzo (2004) afirmam que cultura organizacional é a “personalidade” da empresa, já que se refere a características e traços relativamente permanentes que marcam sua trajetória de atuação e perpassam todos os elementos do ambiente interno inerentes a organização como o recursos humanos, o ambiente físico e tecnológico, posicionamento de marketing, entre outros. Quando por exemplo, descreve-se alguém como atencioso, inovador, relaxado ou conservador diz-se que são características de sua personalidade, ou seja, cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados.

Normalmente a cultura de uma organização reflete a visão ou missão de seus fundadores, uma vez que eles que tiveram a idéia original e que também têm preferências sobre como executar a idéia. É através da cultura que uma organização

se diferencia da outra, ela se refere a uma rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

Edgar Schein é um dos autores que mais avança no estudo da cultura organizacional, a qual pode ser aprendida em vários níveis: artefatos (visíveis, mas raramente decifráveis – vestuário, símbolos, slogans, layout), valores (ideologia coletiva que condiciona o comportamento) e pressupostos básicos (verdades inquestionáveis, invisíveis e inconscientes). Outros autores criticam seu modelo, pois argumentam que cultura organizacional não é unitária, que existem diversas subculturas organizacionais, outros tentam introduzir novas perspectivas no estudo da cultura, mas o fato é que a interpretação de Schein é uma das mais influentes na compreensão da cultura organizacional.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 294),

A cultura da organização segundo Shein, é percebida por meio de linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos seus objetos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração etc.

Desta mesma forma Sobral e Peci (2004, p. 73), afirmam que: “cultura organizacional é definida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzidas por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias”.

2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Motivação está ligada ao estímulo, a direção e a persistência do comportamento.

Para Daft (2005, p. 398), “motivação refere-se às forças internas ou externas para uma pessoa que estimule o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de ação”.

A motivação dos funcionários afeta diretamente a produtividade, e parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação em direção à realização das metas organizacionais.

A hierarquia de necessidades de Maslow foi introduzida por Abraham Maslow e se refere a uma pirâmide que representa uma divisão hierárquica a respeito das

necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades de nível mais baixo, sendo que, apenas quando satisfeitas escala-se em direção às hierarquias mais altas para atingir a auto-realização que é o nível mais alto.

Figura 01: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado do livro *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Idalberto Chiavenato, 1999.

Frederick Herzberg desenvolveu uma outra teoria popular da motivação chamada teoria dos dois fatores, esta se deu através de pesquisa com dois grupos de trabalhadores, um grupo motivado e outro desmotivado. Herzberg acreditava que dois conjuntos de fatores totalmente separados contribuem para o comportamento de um funcionário no trabalho. O primeiro, o fator higiênico envolve a presença ou a ausência de aspectos insatisfatórios no trabalho, incluindo as condições de trabalho, pagamento, políticas da empresa e relacionamentos interpessoais.

O segundo conjunto de fatores influencia a satisfação no trabalho. Os motivadores são necessidades de alto nível e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento. Herzberg acreditava que, quando os motivadores estão ausentes, os funcionários são neutros em relação ao trabalho, mas quando os motivadores estão presentes, os funcionários são altamente motivados e satisfeitos.

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 203), “Motivação é a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”.

Daft (2005) defende seu ponto de vista afirmando que o aumento no poder do funcionário intensifica a motivação pela realização da tarefa porque as pessoas melhoram sua própria eficácia, escolhendo como fazer uma tarefa e como usar sua criatividade.

De acordo com Daft (2005, p. 417) define, “*empowerment* é a delegação de poder ou autoridade para os subordinados em uma organização. A maioria das pessoas vem para a organização com o desejo de fazer um bom trabalho, e o *empowerment* libera a motivação que já existe”.

Conceder autoridade aos funcionários significa dar-lhes o que lhes permitem agir mais livremente para realizar seus trabalhos: informações, conhecimento, poder e recompensas.

2.3.1 Relacionamento Interpessoal

Quando se fala em relacionamento interpessoal, automaticamente lembra-se do relacionamento entre pessoas, e está correto. Mas para existir este bom relacionamento, primeiramente precisa haver o relacionamento intrapessoal, que é a comunicação que mantemos conosco. É o diálogo interior, ou seja, como “eu” convivo com o meu EU. Este fator precisa ser levado em consideração pelos gestores, pois em algumas situações o problema da equipe pode não estar no relacionamento das pessoas, mas em problemas pessoais.

Nunca se falou tanto sobre a importância do trabalho em equipe como agora. A procura por indivíduos que tenham habilidades para trabalhar em conjunto é cada vez maior, sendo apontada como uma competência essencial. Equipe não é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual na sua função. O significado é mais profundo: a ideia é que cada integrante saiba qual é a sua parte no grupo, mas que leve em consideração o todo, valorizando o processo inteiro e colaborando com ideias e sugestões.

Um dos motivos que levam ao aparecimento dos conflitos é a própria configuração das equipes, através das quais se desenvolve o trabalho nas

organizações, já que elas são formadas por reunião de pessoas independentes entre si, mas voltadas para um objetivo comum: a missão organizacional e o cumprimento das metas estabelecidas. Este processo labor ativo, que se estrutura tendo por bases pessoas e individualidades, é de difícil prática. Isto porque os participantes de um grupo tendem a se associar ou escolher os indivíduos que sentem que compartilham seus mesmos valores.

Um bom relacionamento interpessoal, trás mais confiança as pessoas. Mostra a maturidade e o desenvolvimento de quem faz parte da equipe. Quanto menos conflito maior é o crescimento individual, levando a coletividade a um patamar satisfatório tanto para parte gerencial, quanto a parte do relacionamento das pessoas.

Os relacionamentos de trabalho são diferenciados por dois motivos: um é que não se escolhe os colegas, chefes, clientes ou parceiros; o outro é que, independentemente do grau de afinidade que se tem com as pessoas do ambiente corporativo, precisa funcionar bem com elas para realizar algo juntos.

Esses ingredientes da convivência no trabalho obriga a lidar com diferenças de opinião, de visão, de formação, de cultura, de comportamento. Fazer isso pode não ser fácil, mas é possível se basear os relacionamentos interpessoais em cinco pilares: autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.

Autoconhecimento – Fundamental para administrar bem os relacionamentos, autoconhecimento implica reconhecer os traços de comportamento, o impacto que se causa nos outros e que comportamentos dos outros nos incomodam. Por exemplo: uma pessoa objetiva e dinâmica, que gosta de agir com independência e rapidez para atingir seus objetivos, pode ter conflitos na interação com um colega de perfil mais cauteloso e metódico, que segue regras à risca e tem um ritmo mais lento por se preocupar com detalhes. Porém, se pelo menos um dos dois tiver autoconhecimento, pode utilizar estratégias que minimizam o conflito com o outro.

Empatia – Trata-se de considerar os outros, suas opiniões, sentimentos e motivações. Sem isso, não há como chegar a uma negociação ganha-ganha, fruto de um relacionamento equilibrado. A empatia também nos torna capazes de enxergar além do próprio umbigo e ampliar nossa percepção da realidade com os pontos de vista dos outros. Entre as várias coisas que se pode fazer para praticá-la, a mais básica é saber ouvir.

Assertividade – Para ter relacionamentos saudáveis, não basta ouvir: é preciso também falar, expressar nossas opiniões, vontades, dificuldades. É aí que entra a assertividade, a habilidade para nos expressar de forma franca, direta, clara, serena e respeitosa.

Cordialidade – Tratar as pessoas com cordialidade é ser gentil, solícito e simpático, é demonstrar consideração pelo outro de várias formas. Pode ser com o “bom dia” com que se saúda o destinatário da mensagem de e-mail, com o ato de segurar a porta do elevador para alguém entrar ou apanhar do chão um objeto que o colega deixou cair. Dizer “obrigado” olhando a pessoa nos olhos, oferecer-se para prestar uma ajuda, cumprimentar aquele com quem cruza no corredor, mesmo sem saber seu nome. A cordialidade desinteressada, que é oferecida por iniciativa própria, sem esperar nada em troca, é um facilitador do bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Ética – Ser ético é ter atitudes que não prejudiquem os outros, não quebrem acordos e não contrariem o que se considera certo e justo. Pode se ter muito autoconhecimento, ser altamente empático e assertivo, mas, se não conduzir pela ética, não se conseguirá manter relacionamentos equilibrados.

Fortalecer esses pilares traz melhorias não só para as interações no trabalho, mas também para as de outras áreas da vida – familiar, afetiva, social, de amizade. Vale a pena investir nisso – afinal, os relacionamentos são a melhor escola para o desenvolvimento pessoal.

2.4 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL

Com o aparecimento das organizações, surge a necessidade de administrá-las. Segundo Sobral e Peci (2004, p. 05), “Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”.

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração, é inerente aos administradores de negócio estabelecer objetivos e guiar a organização de forma a alcançá-los.

As constantes mudanças no mercado atual exigem das organizações, que desejam manterem-se competitivas, além de acompanhar a velocidade dos eventos que sucedem, também adaptação as exigências de forma inovadora e criativa. O que significa aproveitar todo o potencial existente na empresa seja ele material, tecnológico e, sobretudo humano, de forma a agregar valor ao empreendimento a trazer efetivamente retorno sobre os investimentos efetuados no negócio.

O ambiente de negócios exige uma gestão efetiva dos riscos e oportunidades. As organizações devem estruturar suas ações de gerenciamento e planejamento para garantir sua permanência no mercado.

Diante do conhecimento adquirido baseado-se em diversos autores pode-se dizer então que gerenciamento organizacional é a filosofia administrativa que visa planejar, organizar, dirigir, controlar e implementar a performance conjuntural de uma organização empresarial, buscando a eficiência dos processos, a eficácia das ações, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços e das atividades afins e primordialmente a qualidade de vida no ambiente organizacional.

2.4.1 Organização

A organização é composta de pessoas unidas por um objetivo maior, atingir os resultados.

De acordo com Sobral e Peci (2004, p. 05), definem organização como:

Grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Os objetivos são inúmeros, desde produzir um produto, proporcionar entretenimento, atender às necessidades sociais, ou espirituais da sociedade, defender um país entre muitos outros. Entretanto, é esse propósito que confere às organizações uma razão para existir.

O objetivo final da função de organizar é a criação de condições para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados.

Para Fayol, organizar é constituir duplo organismo, material e social, da empresa. Ou seja, organizar é dispor um conjunto de recursos humanos e materiais em uma estrutura, isto é, em dada ordem.

As organizações possuem uma estrutura que define e delimita qual é o comportamento e quais são as responsabilidades de cada um dos seus membros. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional envolve a definição de regras e

procedimentos internos, a divisão do trabalho, a descrição de funções, o estabelecimento de relações de autoridade entre seus membros e outros, desta forma conclui-se que a organização é uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas ou membros, e tem uma estrutura organizacional, no qual este é o resultado final do processo de organização, referindo-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos, tentando minimizar ou controlar a influência das variações individuais sobre a organização, bem como minimizar as consequências indesejáveis da divisão do trabalho.

Sobral e Peci (2004, p. 05), definem de forma mais abrangente, "Organização é a função da administração que distribui tarefas e recursos pelos membros da empresa, que determina quem tem autoridade sobre quem, e quando e onde se devem tomar decisões".

A organização é a etapa do processo de administração que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece os mecanismos de comunicação e coordenação entre seus membros de forma a permitir que se alcancem os objetivos estabelecidos de modo eficiente.

Para Max Weber, organização formal e organização burocrática são sinônimos. A sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais que regem o comportamento das pessoas.

Segundo Weber, "a burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento econômico e político". A Teoria da Burocracia vem da premissa de que a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Para Weber, todos os colaboradores devem se comportar de acordo com as normas da organização, visando a máxima eficiência possível. A Burocracia tenta prever antecipadamente as ocorrências e criar rotinas sobre suas execuções, somente assim a eficiência pode ser alcançada, com agilidade.

A Teoria da Burocracia não enxerga o sistema informal, não correspondem às diferentes relações que tem em uma organização, analisa que as coisas podem mudar de repente e constantemente mudar o livro de normas e regras além de ser cansativo, demanda tempo e vontade por parte dos colaboradores em aprender o novo esquema.

Weber nunca chegou a implementar os conceitos de Burocracia nas Organizações, apenas com seus estudos e livros escritos, formulou base suficiente para ser aproveitado nas empresas até os dias atuais.

Atualmente no século XXI, pode-se dizer que a Teoria da Burocracia tem uma grande importância para o Mundo da Administração e seus Gestores, corrige erros e falhas da Teoria Clássica, e até mesmo Comportamental, mas sempre vai esbarrar na Área das Competências, aprendizado e na Gestão de toda e qualquer relação informal que se tem no âmbito organizacional.

2.4.2 Gestão

Dos tempos de Taylor até os dias de hoje, sucederam-se as mais variadas teorias administrativas como a Clássica e Científica, Relações Humanas, Burocracia, Behaviorismo, Estruturalismo, Sistemas e Organizacional e as teorias modernas e emergentes de gestão como: Abordagem Contingencial, Administração por Objetivos, Administração estratégica, Participativa, Japonesa, Empreendedora, Virtual, Reengenharia e a Visão Holística. É cultural das empresas brasileiras abordarem assuntos relativos à filosofia da sua forma de administrar e às técnicas empregadas no processo, muitos dirigentes de empresas mostram evolução na forma de encerrar seu negócio e buscar a excelência em sua administração, refletindo a busca de caminhos para melhorar o desempenho organizacional, por meio de uma participação mais efetiva de todos os envolvidos nos processos administrativos e operacionais da empresa.

O que se vê na realidade é uma diversidade de novas propostas para gestão dos negócios empresariais, cabendo somente ao administrador perceber em que grau estas contribuições diferem, sob as diversas nomenclaturas que recebem e se essas propostas podem e devem ser adotadas em sua empresa.

Com a globalização as fronteiras da pesquisa e da prática da administração são alteradas, sendo reforçadas pela nova configuração dos blocos econômicos.

Outra tendência consolidada no ramo da administração é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor. Ao procurarem atender mercados integrados e suportados pelos avanços nas telecomunicações, as novas parcerias surgem como inovações significativas no campo da gestão empresarial. Esses novos paradigmas devem merecer a atenção dos dirigentes de empresas,

interessados em compatibilizar o desenvolvimento da sua organização com a evolução do mercado e o avanço tecnológico.

A gestão investe na melhoria do clima organizacional, no aprimoramento dos recursos técnico-operacionais, na maximização dos resultados, na profissionalização e qualificação da mão-de-obra e na rentabilidade do negócio, capacitando a empresa a julgar, decidir e agir, ou provocar ação no tempo correto, corrigindo, qualificando e auditando o desempenho empresarial.

A gestão desenvolve competências gerenciais, cria auditorias internas para checar a qualidade dos processos, promove sinergias departamentais, elabora políticas internas, normas e diretrizes, documenta todas as atividades, informatiza as operações, ou seja, ela planeja a estrutura organizacional.

2.4.3 Processo de gerenciamento e liderança

O Gerenciamento está ligado ao planejamento, orçamento, controle e solução de problemas. Seu objetivo é produzir um certo grau de previsibilidade e ordem.

As constantes mudanças no mundo corporativo exigem uma visão estratégica para enfrentar os desafios, buscando competências e habilidades para gestão em diferentes áreas. A gestão empresarial está ligada a estratégias competitivas, cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque da concorrência.

O papel do líder no processo de gerenciamento é fundamental para a organização, pois ele tem por objetivo primário produzir mudanças, e está relacionada com estabelecimento de direção, alinhamento de pessoas, motivação e inspiração.

De acordo com Ulrich (2003, p. 137) afirma que:

O líder deve proporcionar a disciplina para as decisões relativas a mudanças setoriais e a necessidades de clientes, às quais a empresa responderá, ao mesmo tempo em que deve evitar a dispersão organizacional e assegurar a diferenciação. Os gerentes de nível médio carecem de perspectiva e de confiança para preservar a estratégia.

A liderança e seu impacto no clima organizacional há frequentes discussões, propondo que a mesma deva ser participativa para poder melhorar a relação intra e

inter grupos. A cooperação é uma atividade do líder que deve servir de exemplo para os liderados. O líder necessita criar condições para que sua equipe pratique a cooperação como um atributo que fique fortemente internalizado nas pessoas. O objetivo é que a equipe não necessite ser lembrada a cada instante de cooperar, esta atitude deve fluir da espontaneidade de cada membro.

Quadro 02: Diferenças entre Gerenciamento e Liderança

GERENCIAMENTO	LIDERANÇA
Planejamento e organização Estabelecer etapas e prazos detalhados para alcançar os resultados necessários e depois alocar os recursos para fazer acontecer.	Estabelecimento de direção Desenvolver uma visão do futuro, muitas das vezes o futuro distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias à realização dessa visão.
Organização e Alocação de Alinhamento Pessoal Estabelecer alguma estrutura para alcançar os requisitos do plano, alocar pessoal para essa estrutura, delegar responsabilidade e autoridade para colocar o plano em ação, suprir normas e procedimentos para ajudar a guiar as pessoas e criar métodos ou sistemas para controlar a implementação.	Alinhamento das pessoas Comunicar a direção por palavras e ações para todos cuja cooperação possa ser necessária, a fim de influenciar a criação de equipes e coalizões que entendam a visão e as estratégias e aceitem a sua validade.
Controle e Solução de Problemas Monitorar os resultados em relação ao plano com algum detalhe, indicar desvios e depois planejar e organizar para solucionar esses problemas.	Motivação e inspiração Incentivar as pessoas a superar importantes barreiras de recursos, políticas e burocráticas às mudanças, satisfazendo necessidades humanas básicas, mas com frequências não satisfeitas.
Produz um certo grau de prognóstico e ordem.	Produz mudanças.

Fonte: Adaptado do artigo Liderança e Gerenciamento, autor: Luiz Carlos Montanari. Dissertação de Pós-Graduação da FGV/SP, 1996.

Segundo Robbins (2005, p. 258), “Liderança nada mais é que a capacidade de influenciar um grupo para alcançar suas metas”. Ou seja, a liderança necessita do uso de poder a fim de atingir as metas da organização, por meio dos liderados.

De fato a liderança é um fator inerente ao contexto da conjuntura organizacional. O líder assume uma posição hierárquica, ficando claro que a formalização da liderança atribuída ao cargo emerge como um meio de adequar às ações da gerência, da liderança e de determinado nível de poder. Indivíduos que ocupam um cargo na hierarquia levam consigo o poder e as obrigações que a função lhe garante. A fim de facilitar esta relação, o líder deve expandir sua participação e envolver os liderados nas decisões que afetam o próprio grupo de subordinados.

Para Limongi França (2006, p. 80),

Liderança é um processo no qual o líder direciona as ações sob influência e aceitação do próprio grupo, para alcance de metas e objetivos específicos, por meio de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e soluções de conflitos, estabelecimento de estratégias e definições de políticas.

De forma ampla, a liderança é uma prática que visa orientação, de modo a nortear as decisões do líder em prol das expectativas dos liderados e consequentemente conquistar e promover o envolvimento de todos, pois é por meio deste que consegue alcançar os objetivos comuns.

Os estilos de liderança praticados estão diretamente relacionados com o perfil de cada líder que visa identificar desde o líder carismático ao transacional, pois cada situação tende a sobressair um perfil mais adequado, a fim de conseguir o máximo de empenho dos indivíduos envolvidos com as atividades organizacionais.

Pode-se concluir que a liderança produz mudança, enquanto o gerenciamento produz resultados ordenados que mantêm o funcionamento eficiente da organização.

2.5 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como na guerra, nos jogos e nos negócios. A palavra estratégia envolve conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses dos estrategistas. É indicativo dessa conotação a frase de Clausewitz: *quando não se tem superioridade*

absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis.

A eficácia operacional e a estratégia são essenciais para um desempenho acima da média, que é na realidade a meta principal de qualquer empresa, na qual ambas trabalhem de modos diferentes.

Para Ulrich (2003, p. 107) definição de eficácia operacional e posicionamento estratégico é:

Eficácia operacional significa realizar atividades similares melhor do que os concorrentes. Ela inclui a eficiência, mas não se limita a ela, e refere-se a um sem número de práticas que permitem que a empresa melhor utilize seus insumos por meio de, por exemplo, redução de defeitos nos produtos ou do desenvolvimento mais rápido de produtos melhores. Em contraposição, posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes das dos concorrentes ou realizar atividades similares de modo diferente.

A estratégia baseia-se em atividades singulares; estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher deliberadamente diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores.

De acordo com Karlöf (1994, p. 97), "A estratégia, portanto, é uma escolha de mercados, produtos, estruturas de investimento etc., visando uma lucratividade de longo prazo. A administração operacional, por outro lado é ação que visa lucratividade de curto prazo".

Desta forma, Montana e Charnov (1999, p. 117), afirmam que "Estratégia são os objetivos e metas a longo prazo de uma empresa, a alocação de recursos e a adoção de cursos apropriados de ação (para levar esses objetivos adiante)" concordando em partes com Karlöf.

Todo esforço mental e a criatividade que se colocam na concepção de uma estratégia serão uma grande perda de tempo se não se conseguir colocar as ideias em prática, ou seja, correr em alta velocidade sem antes decidir que rumo tomar geralmente é tão ineficaz quanto um raciocínio altamente elaborado não acompanhado da ação.

2.5.1 Planejamento estratégico

Em qualquer nível de administração, planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas. Sem

planejamento as decisões ficariam ao capricho do acaso e de escolhas de última hora.

Para Faria (2002, p. 168),

Planejamento é um processo que implica a formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. Deve, pois, ser entendido como sendo um processo racional, por meio do qual pode-se introduzir um maior grau de eficiência às atividades.

Conclui-se que, planejar é decidir antecipadamente o que fazer.

Desta forma, Montana e Charnov (1999, p. 104), afirmam que “O planejamento estratégico tem um longo horizonte de tempo e olha para o futuro em termos da missão da organização”. Sendo assim, somente a definição de sua missão não é o bastante para pô-la em prática é necessário o planejamento estratégico, pois ele fará com que se alcance da melhor forma a missão almejada.

De acordo com Faria (2002, p. 173), “Usar planos estratégicos nada mais é do que encontrar os meios de se colocar uma empresa em situação de vantagem sobre as concorrentes. A estratégia é de responsabilidade da alta direção. É o estudo sobre as ações e formas de se atingir os objetivos propostos”.

O planejamento estratégico direciona os rumos da organização e dar a ela sustentabilidade, produzindo respostas consistentes a questões fundamentais como: Porque se fará? Quem fará? Como será feito? Onde será feito? E quando será feito?

Sem planejamento não se consegue atingir metas, objetivos. E sem metas e objetivos não há sentido ou razão para a existência de uma organização. É como estar sem rumo, sem destino ou orientação.

Segundo Maximiano (2000, p. 398), “Planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia - a relação pretendida da organização com seu ambiente”.

Este processo compreende a tomada de decisão que afeta a empresa por longo prazo, principalmente decisões sobre produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores nesse processo.

Através do planejamento estratégico pode-se determinar a melhor maneira de associar os recursos disponíveis com a necessidade do seu público alvo, pondo em

prática mudanças contínuas que levem à maior produtividade e à melhor qualidade dos serviços prestados.

Assim, planeja-se com o propósito de lançando mão de dados e informações conhecidas, atuar sobre os recursos disponíveis, objetivando alcançar finalidades preestabelecidas.

3 METODOLOGIA

A necessidade de se fazer uma pesquisa surge de duas razões, a de ordem intelectual e a de ordem prática. A de ordem intelectual decorre do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer, a segunda decorre do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente e eficaz.

É de suma importância entender o que é uma pesquisa, segundo Gil (1991, p.19), “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A pesquisa é solicitada quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Para Barros e Lehfeld (2010, p. 01),

A metodologia é entendida como uma disciplina que se relaciona com a epistemologia. Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não do que se diz respeito às implicações de suas utilizações.

Ou seja, a metodologia é, pois, o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual do seu conhecimento. Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las integrando o que se sabe a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas e filosóficas.

De acordo com Andrade (2010) a pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões.

Para Andrade (2010, p. 25), conclui-se que: “Se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro

que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas”.

A metodologia utilizada baseia-se em pesquisa bibliográfica e/ou fontes secundárias, abrange bibliografias já tornadas públicas em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, até meios de comunicação orais, audiovisuais e etc.

De acordo com Marconi e Lakatos (1996, p. 66), “A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenha sido transcritos por alguma forma quer publicadas, que gravadas”.

De acordo com Gil (1991), não existem regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas, mas algumas tarefas que a experiência demonstra serem importantes.

Dessa forma, seguiu-se o seguinte roteiro de trabalho: exploração das fontes bibliográficas: livros, revistas científicas, teses, relatórios de pesquisa entre outros, que contêm não só informação sobre determinados temas, mas indicações de outras fontes de pesquisa e leitura do material: conduzida de forma seletiva, retendo as partes essenciais para o desenvolvimento do tema abordado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o impacto do clima organizacional no processo de gerenciamento na empresa Alfa Engenharia. Portanto, trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório-descritivo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da proposta de estudo foi formado por 15 funcionários, que é o total do quadro funcional da empresa Alfa Engenharia. Não foi utilizada amostra sendo portanto uma pesquisa de caráter censitária.

3.3 COLETA DE DADOS

No que se refere à definição do procedimento de coleta de dados, optou-se por utilizar de observação e aplicação de um questionário estruturado, com perguntas fechadas, formulado com 15 questões, realizado no dia 09 de setembro de 2013.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados é a parte da pesquisa onde deixa claro para o leitor como se planeja tratar os dados coletados.

Os resultados obtidos na pesquisa foram analisados e baseados neste proposto de melhoria, evidenciando os principais problemas da empresa, de acordo com os objetivos pretendidos.

Neste estudo, os dados depois de coletados, foram tabulados com a utilização do programa Excel (uma ferramenta do pacote office da Microsoft).

O trabalho foi de cunho quantitativo dado o nível de tabulação e também qualitativo, pois ao responder aos objetivos específicos, as variações foram analisadas com base na teoria sobre o impacto do clima organizacional no processo de gerenciamento da empresa Alfa Engenharia.

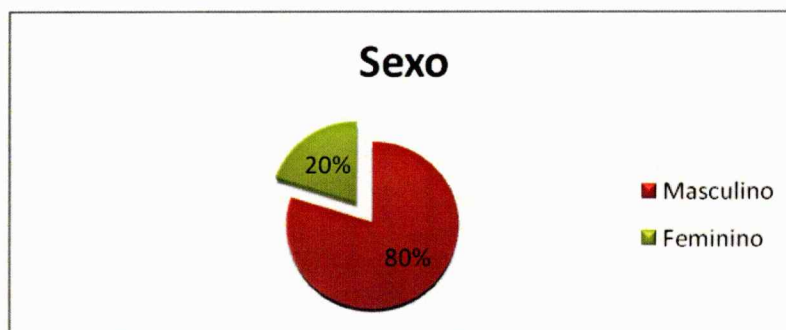
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nos próximos itens serão abordadas todas as análises e interpretações decorrentes dos resultados obtidos através de questionários aplicados aos colaboradores da Empresa Alfa Engenharia.

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Os dados coletados entre os colaboradores da empresa pesquisada permitiram identificar o perfil dos trabalhadores que participaram da pesquisa, conforme apresentado nos gráficos a seguir:

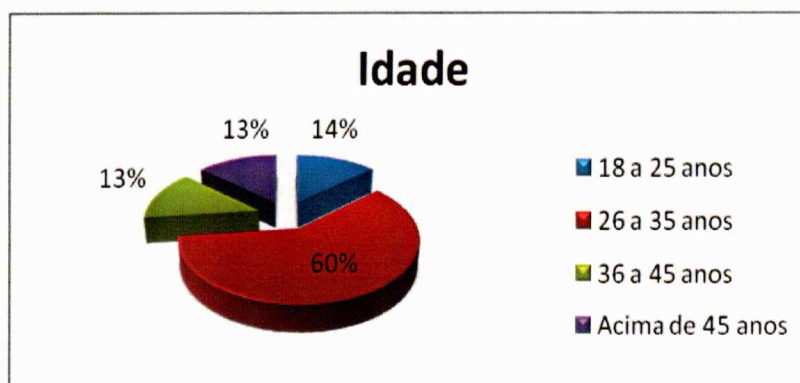
Gráfico 01 – Quanto ao Sexo dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa de Campo (2013)

O perfil dos funcionários mostra que há uma predominância do sexo masculino, somando 80,00% e 20,00% restante do sexo feminino, tendo em vista que trata-se de uma empresa de Engenharia.

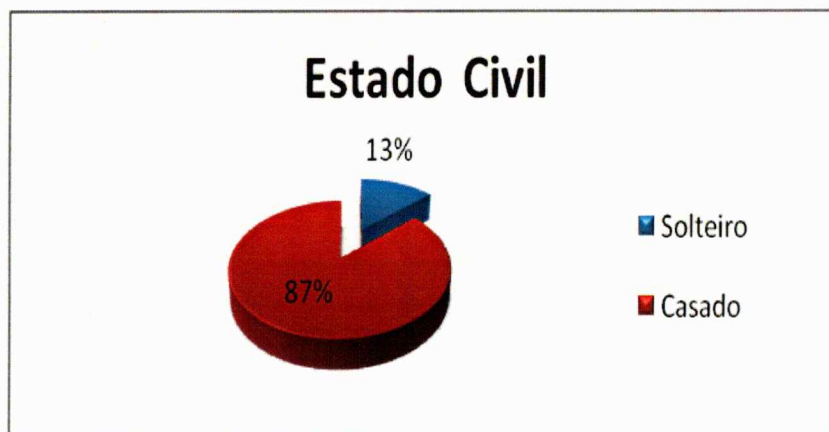
Gráfico 02 - Quanto a Idade dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

A idade média desses funcionários varia entre 18 e acima 45 anos, onde 60,00% dos pesquisados tem idade entre 26 e 35 anos, tratando-se de uma população relativamente experiente. Apenas 14,00% possuem idade entre 18 e 25 anos, isso mostra que essa pequena parcela são de jovens.

Gráfico 03 - Quanto ao Estado Civil dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa de Campo/2013.

Este gráfico mostra que 87,00% dos funcionários são casados, uma vez que no gráfico anterior mostra que a soma das dos funcionários que tem idade acima de 26 anos considerados experientes chega a 86,00%. Restando 13,00% para a população solteira.

Gráfico 04 – Quanto a Área de Atuação na Empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Por se tratar de uma empresa de Engenharia ficou evidente que uma pequena parcela dos trabalhadores totalizando apenas 20,00%, estão ligados a área administrativa, restando a grande maioria na área de produção com 80,00%.

Gráfico 05 – Quanto ao Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Com base no gráfico 5 observa-se que a grande maioria dos funcionários possuem no máximo 2 anos de empresa totalizando 67,00%. Desta forma conclui-se que desempenham as funções do cargo que ocupam há pouco tempo. Diante do exposto, observa-se que a empresa não possui ainda um corpo funcional solidificado neste contrato.

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

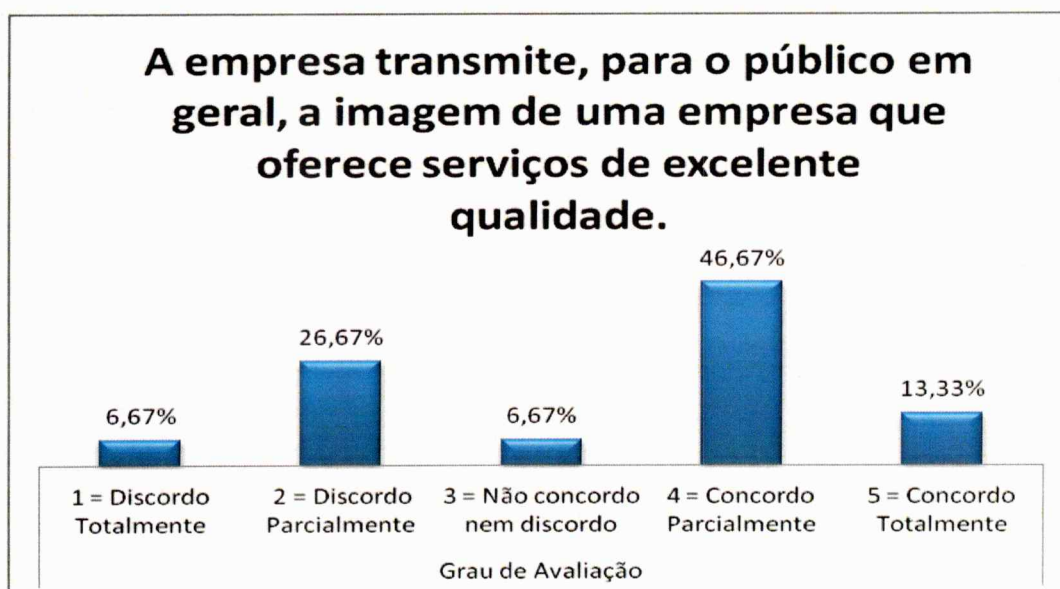
Nos próximos gráficos serão analisados os resultados adquiridos mediante a pesquisa de clima aplicada aos funcionários da Empresa Alfa Engenharia, logo a seguir.

Gráfico 06 – Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

De acordo com o gráfico 6, logo acima, este nos infere que a maioria dos respondentes com um total de 40,00%, não se orgulham em falar para os outros que trabalha na empresa pesquisada e apenas uma minoria com 6,67% sentem orgulho em trabalhar nesta.

De acordo com a análise do gráfico conclui-se que a maioria dos colaboradores não estão satisfeitos com seu trabalho.

Gráfico 07 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Neste gráfico 7, a maioria dos funcionários com 46,6% responderam que concordam parcialmente com a afirmação, logo em seguida com 26,67% responderam que discordam parcialmente e 13,33% concordam totalmente.

Este é um ponto positivo para empresa, pois se trata de como outras pessoas e até mesmo os concorrentes enxergam a empresa, ou seja, segundo a maioria dos respondentes, a organização consegue transmitir uma imagem boa para a sociedade de um modo geral.

Gráfico 08 - Pesquisa de Clima



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Nota-se através do gráfico 8, que 33,33% dos funcionários concordam totalmente que possuem um bom relacionamento com a chefia, enquanto que 20% tanto discordam parcialmente, quanto discordam totalmente, restando apenas 13,33% onde estes se colocam numa posição mais neutra, ou seja, nem concordam nem discordam e outros 13,33% afirmam que discordam parcialmente.

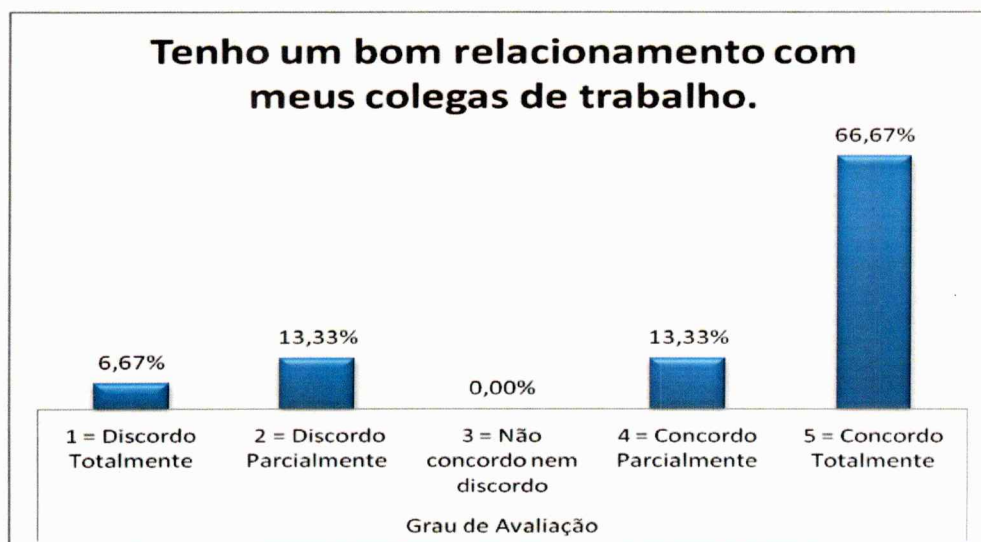
É possível visualizar diante do exposto acima, um bom grau de interpessoalidade entre empregado e chefia.

Gráfico 9 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Observa-se que 46,67% discordam totalmente da afirmação de que existe igualdade de tratamento dentro da organização e outros 26,67% discordam parcialmente, totalizando 73,34%. O restante soma 26,67%, concordando totalmente, parcialmente e os chamados neutros (não concordo nem discordo).

Apesar da boa interessoalidade da chefia com os funcionários, a maioria mostra que o tratamento não é igual para todos fazendo com que ocorra a perda de confiança e credibilidade por parte dos seus subordinados.

Gráfico 10 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

De acordo com o gráfico 8, percebe-se que 66,67%, ou seja, a grande maioria dos funcionários possuem um bom relacionamento interpessoal dentro do ambiente organizacional, onde apenas 33,33% somam o total entre os que discordam parcialmente e totalmente e os que concordam totalmente.

Neste verifica-se o quanto os funcionários estão integrados, isso deve ser considerado altamente satisfatório para organização e levado em consideração no tocante a tomadas de decisão.

Gráfico 11 - Pesquisa de Clima



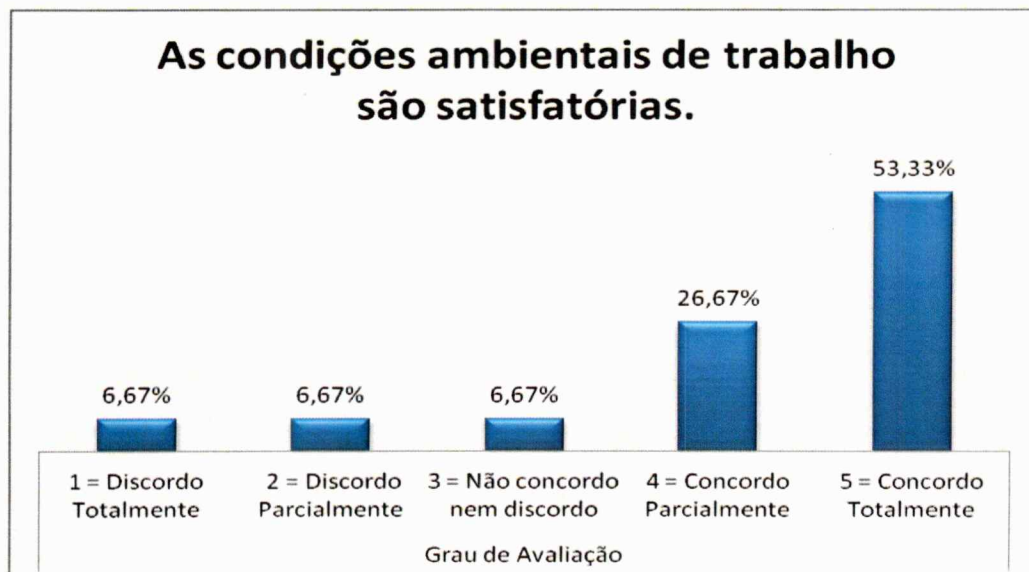
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

É possível visualizar diante do resultado obtido neste gráfico que a maioria dos trabalhadores com 66,67%, consideram seu trabalho estressante, tornando um grande ponto negativo para empresa, tornando-se necessário uma atenção especial.

Gráfico 12 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Nesta afirmação, 60% dos colaboradores responderam que discordam totalmente, ou seja, a empresa não dispõe de estrutura e/ou iniciativa, seja um quadro de avisos, folhetos informativos ou até mesmo reuniões com mais frequência, semanalmente por exemplo, seja ela somente a título de um repasse de informação e onde uma minoria com 20,00% responderam que concordam com tal afirmação.

Gráfico 13 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Percebe-se nesta afirmação que um pouco mais da metade dos funcionários com 53,33% concordam totalmente, outras 26,67% concordam parcialmente totalizando 80,00% dos que concordam que as condições ambientais de trabalho são satisfatórias e uma pequena parcela, com apenas 6,67% discordam parcialmente e outros 6,67% discordam totalmente.

Gráfico 14 - Pesquisa de Clima



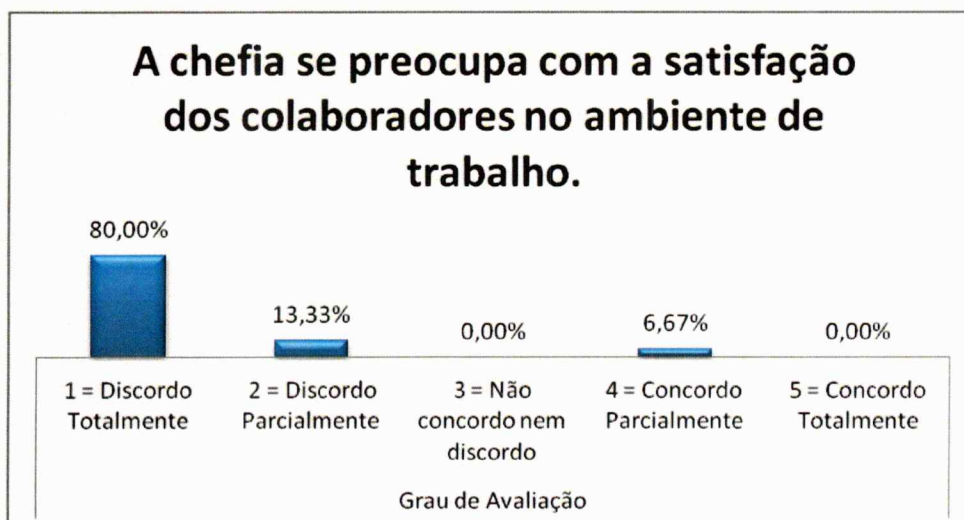
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Constata-se que uma grande parte dos colaboradores, somando 60,00% do total dos que responderam à afirmação concordam que as informações fornecidas a pela empresa relativas ao seu trabalho são proveitosas e apenas 33,33% discordaram.

Gráfico 15 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Baseado no exposto acima, 53,33% dos colaboradores afirmam que a chefia é resistente quando se trata de mudanças no ambiente de trabalho, deixando de lado até boas ideias que por ventura poderiam beneficiar a todos.

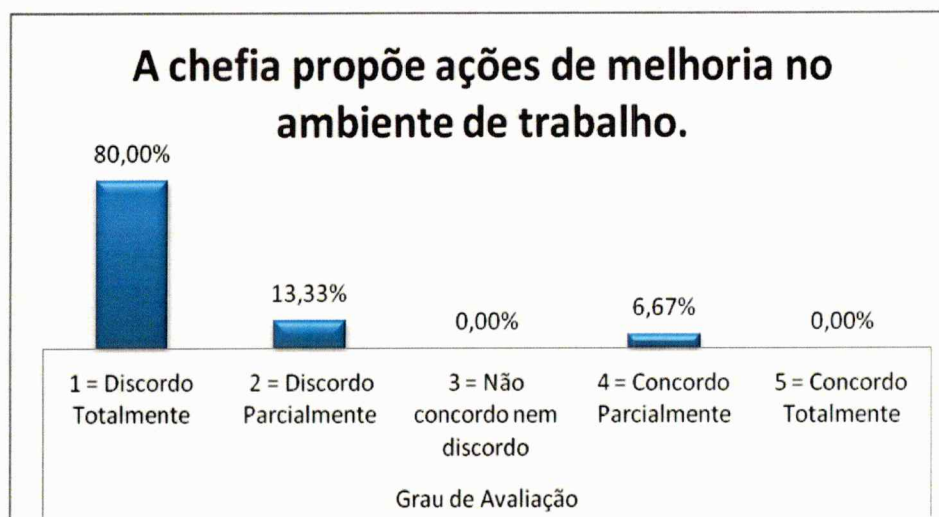
Gráfico 16 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Constata-se que 80,00% dos funcionários responderam que discordam totalmente, 13,33% responderam que discordam parcialmente e 13,33% responderam que concordam parcialmente. Afirma-se então que 93,33% estão

insatisfeitos quanto ao posicionamento da chefia no que se refere a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Gráfico 17 - Pesquisa de Clima



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

É visível nesta afirmação que mais da maioria dos funcionários num total de 80,00%, responderam que a chefia não expõe ideias de melhoria no ambiente de trabalho, concluindo-se que, a empresa não leva em consideração a satisfação de seus colaboradores.

Gráfico 18 - Pesquisa de Clima



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Percebe-se, que 66,67% dos funcionários discordam totalmente desta afirmação, 20,00% discordam parcialmente e apenas 6,67% concordam parcialmente e outros 6,67% concordam totalmente.

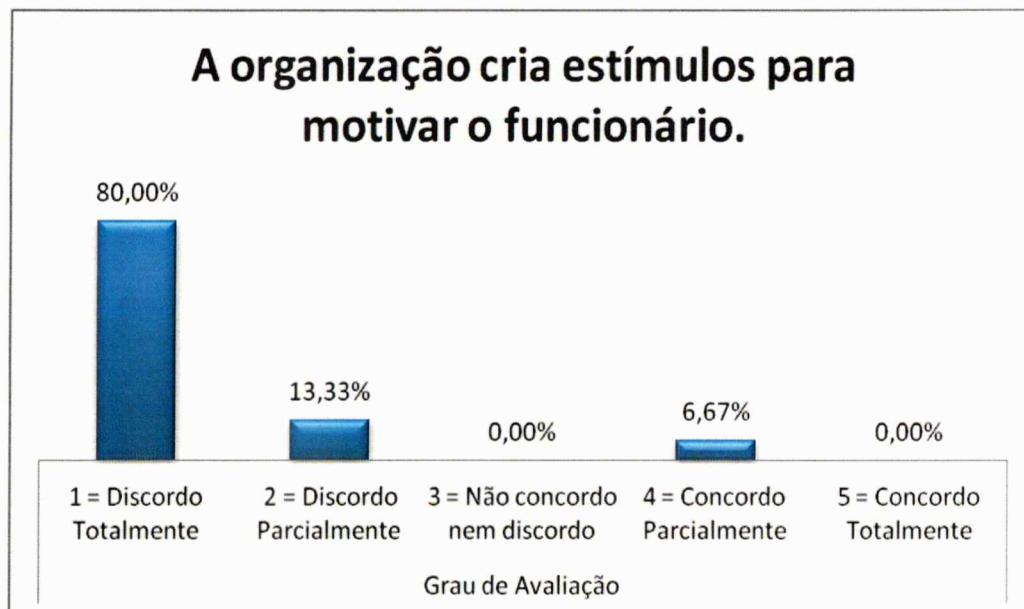
Pode-se inferir que o empregado que não considera seu salário compatível com a função exercida, acaba gerando um nível de insatisfação muito elevado dentro da organização, podendo gerar prejuízos para a mesma.

Gráfico 19 - Pesquisa de Clima



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Nota-se nesta afirmação, que a mais da metade dos funcionários com 80,00% não se sentem reconhecido e valorizado pelo trabalho que executa, agravando-se ainda mais a desmotivação no seu trabalho, pois apenas 6,67% concordam com a afirmação.

Gráfico 20 - Pesquisa de Clima

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Percebe-se nesta afirmação que 80,00% dos funcionários discordaram totalmente e apenas 6,67% concordam parcialmente. Pode-se dizer a empresa investe pouco ou não investe na satisfação dos funcionários dentro da organização, ou seja, não leva em consideração que um funcionário satisfeito gera lucros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o perfil dos empregados, há uma predominância de pessoas do sexo masculino, casados, que atuam na área de produção e cujo tempo de no emprego é de aproximadamente 2 anos.

Em relação aos dados avaliados, a empresa de Engenharia pouco esforça-se para manter um relacionamento satisfatório com sua equipe, impossibilitando uma motivação ou interação entre as pessoas, no qual visaria o alcance dos objetivos organizacionais.

Destaca-se especialmente o relacionamento favorável entre chefe e subordinado, contribuindo para que exista um maior diálogo com os superiores de tal forma que todos possam se sentir motivados a participar dos objetivos e metas da organização. Por outro lado, o clima no ambiente de trabalho ainda não é favorável o suficiente para uma parte significativa dos funcionários.

É perceptível, que a empresa não realiza investimentos em treinamento, reuniões, bem como não houve seus colaboradores, contribuindo para o não alcance de seus objetivos pessoais, dificultando ou até mesmo impossibilitando-os a uma ascensão de cargo ou função, fazendo com que os mesmos se sintam desmotivados a participarem dos objetivos e metas da empresa.

Saber lidar e valorizar os funcionários é fundamental para uma boa vivência no ambiente organizacional, o saber ouvir as opiniões, suas indagações, sugestões, insatisfações, só traria benefícios, pois funcionários satisfeitos geram lucros. Essas mudanças devem ocorrer de dentro pra fora, de forma impessoal e imparcial.

Estratégias em torno da valorização e reconhecimento desses funcionários poderá ser o passo inicial, para a melhoria ou contornar a situação em relação ao clima organizacional, a fim de contribuir como crescimento humano e profissional dos funcionários e conseqüentemente para o crescimento da organização, objetivando também, criar um clima de crescente motivação entre os colaboradores, gerando um espírito participativo efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

Recomenda-se, inicialmente que a organização adote práticas voltadas a motivação e incentivo, visando o crescimento da produtividade, bem como um maior desempenho profissional de seus funcionários, com salários compatíveis as suas funções. Dessa forma, estará proporcionando um clima mais harmonioso entre todos os colaboradores e mostrando uma visão mais clara da importância da sua participação no esforço de alcance dos objetivos organizacionais.

Recomenda-se também a realização de pesquisas de clima periódicas e permanentes, uma vez que o clima reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários em determinado momento.

É sugerido também tornar contínuo o processo de gerenciamento através da liderança, permitir acompanhar a evolução dos índices de melhoria e avaliara eficácia das ações, programas e projetos incluídos no plano de melhoria do clima organizacional.

Contudo, não existe organização bem sucedida sem funcionários motivados e, neste momento, faz-se necessária uma parceria entre a organização e seus empregados, pois o sucesso de um depende diretamente do sucesso do outro.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração do trabalho na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Claudinéia Tagliocolo Geraldino Carneiro. **Clima Organizacional:** um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa - FIRB, 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional:** Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas:** Uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Recursos Humanos:** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: JC, 1999.

_____. **Administração.** São Paulo: Thomson, 2005.

FARIA, José Carlos. **Administração:** Teorias & Aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional:** Conceitos e Práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa:** como elaborar. São Paulo: Atlas, 1991.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos Básicos de Administração:** Um guia prático. São Paulo: Nobel, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MONTANARI, Luiz Carlos. **Liderança e Gerenciamento no processo de transformação de organizações**: Reflexão sobre o caso da empresa Nacional. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/SP, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Marcos Antonio (Coord.). **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, Davi. **Fundamentos de Administração: Conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**: Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2003.

APÊNDICE

Questionário aplicado aos colaboradores da Empresa Alfa Engenharia

Solicito sua colaboração ao responder este questionário, com fins universitários, para efetivação da conclusão do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. A sua opinião é fundamental, pelo que, desde já, peço e agradeço a máxima objetividade e sinceridade nas respostas que se segue, para que possamos analisar o grau de satisfação dos colaboradores.

INSTRUÇÕES:

1. Questionário possui 15 questões.
2. Em cada questão faça um “X” no número para a resposta, considerando a escala abaixo.

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

PERFIL DO COLABORADOR

1. Sexo:	() Masculino	() Feminino
2. Idade:	() 18 a 25 anos	() 36 a 45 anos
	() 26 a 35 anos	() Acima de 45 anos
3. Estado Civil:	() Solteiro	() Casado
4. Área de atuação:	() Administrativo	() Produção
5. Tempo de serviço na empresa	() Menos de 1 ano	() Mais de 2 anos
	() Entre 1 e 2 anos	

QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5
06	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na empresa					
07	A empresa transmite para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece serviços de excelente qualidade					
08	Tenho um bom relacionamento com minha chefia					
09	Existe igualdade de tratamento na organização					
10	Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho					
11	Existe um alto nível de estresse no trabalho					
12	A organização fornece condições para uma boa comunicação					
13	As condições ambientais de trabalho são satisfatórias					
14	As informações comunicadas pela empresa relativas ao seu trabalho são objetivas, claras e corretas					
15	A chefia lida bem com as mudanças sugeridas pelos colaboradores					
16	A chefia se preocupa com a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho					
17	A chefia propõe ações de melhoria no ambiente de trabalho					
18	O trabalho que executo, considero compatível com meu salário					
19	Me sinto reconhecido e valorizado pelo trabalho que executo					
20	A organização cria estímulos para motivar o funcionário					

SUGESTÕES: