

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA - FALS

**BEATRIZ BRASIL MOREIRA
ELCIRA LUZ ALVES BERTAGNON**

CLIMA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CRISE

PRAIA GRANDE

2016

**BEATRIZ BRASIL MOREIRA
ELCIRA LUZ ALVES BERTAGNON**

CLIMA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CRISE

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, na Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS, sob a orientação da Profª Regina Célia.

PRAIA GRANDE

2016

**BEATRIZ BRASIL MOREIRA
ELCIRA LUZ ALVES BERTAGNON**

CLIMA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CRISE

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, na Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS, sob a orientação da Profª Regina Célia.

Praia Grande, ____ de _____ de 2016.

Parecer dos Professores Avaliadores: TCC Aprovado ()
Reprovado ()

Profª Regina Célia (Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos deu força e sabedoria para trilhar esses 4 anos de estudo, imaginando que seria difícil, mas nunca impossível.

Agradecemos aos nossos familiares de forma especial e carinhosa, que nos deram apoio e palavras de incentivo para conclusão dessa caminhada.

Aos nossos educadores, nossa imensa gratidão e admiração, pelo comprometimento em repassar os ensinamentos, promovendo o entendimento da melhor forma possível.

Especialmente queremos agradecer a nossa orientadora, Prof^a Regina Célia, pela sua atenção, contribuição e experiência cedida para a realização deste trabalho.

RESUMO

Dentre as variadas ferramentas estratégicas para o desenvolvimento e a gestão empresarial a motivação é um importante fator para a análise do Clima Organizacional, principalmente no momento delicado que todas as empresas estão vivendo, em meio à situação de crise. O comportamento dos funcionários está ligado ao nível de motivação pelo qual eles são atraídos, fazendo com que os mesmos estejam ou não envolvidos com os objetivos da empresa, pois a mesma depende dos funcionários para que possa alcançar as metas propostas pela administração. O presente trabalho busca apresentar os aspectos da motivação na gestão do clima organizacional considerando a sua importância para o êxito nos negócios. Será apresentado o resultado de uma pesquisa de campo cujo objetivo é a interpretação da pesquisa de clima organizacional dentro da indústria e do comércio, para que esta atingisse uma visão das falhas e anseios futuros. Apresenta-se também conceito de liderança, desmotivação e sua importância neste processo de relação entre motivação e clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Liderança. Gestão de Pessoas. Desmotivação.

ABSTRACT

Among the various strategic tools for development and business management motivation is an important factor for the analysis of organizational climate, especially in the delicate moment that all businesses are living in the midst of crisis. The behavior of employees is linked to the level of motivation by which they are drawn, making the same whether or not involved with the company's objectives, because it depends on the employees so you can achieve the goals proposed by the administration. This study aims to present aspects of motivation in managing the organizational climate considering its importance for business success. It will be presented the results of a field research aimed at the interpretation of the organizational climate survey within the industry and trade, so that it reached a vision of failures and future aspirations. it also presents concept of leadership, motivation and its importance in this process of relationship between motivation and organizational climate.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Leadership. People management. Demotivation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Como você considera o clima de trabalho na empresa?	49
Gráfico 2 - Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?	50
Gráfico 3 - Como você avalia a pressão que seu superior exerce sobre o seu ritmo de trabalho?	51
Gráfico 4 - A quantidade de pessoas em seu setor de trabalho é?	51
Gráfico 5 - Qual a principal razão pelo qual você trabalha nessa empresa?	52
Gráfico 6 - Quais as ações você acredita que a empresa poderia adotar para melhorar o clima organizacional?	53
Gráfico 7 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	12
2.1.1 Motivação e o desempenho dos colaboradores.....	13
2.1.2 Satisfação e produtividade	15
2.1.3 O Trabalho e o Homem.....	17
2.1.4 Os Profissionais no Mercado de Trabalho	18
2.1.5 Tendências do Processo de Desenvolver Pessoas	20
2.2 DESMOTIVAÇÃO	22
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	23
2.3.1 Teoria de Maslow – Hierarquia das Necessidades	25
2.3.2 Teoria ERC – Alderfer	27
2.3.3 Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland	28
2.3.4 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg	29
2.3.5 Teoria das Expectativas	31
2.3.6 Teoria da Equidade	33
2.4 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
2.4.1 Cultura Organizacional.....	38
2.4.2 Como as mudanças podem afetar o clima e a cultura organizacional	39
3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	42
3.2 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	45
4 METODOLOGIA	47
4.1 SUJEITOS DA PESQUISA	47
4.2 COLETA DE DADOS	48
4.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	48
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXO	59

1 INTRODUÇÃO

As transformações globais envolvem o mundo dos negócios e têm ligações diretas com o comportamento dos funcionários e, em conjunto com as teorias da motivação promovem e garantem essa motivação, ou seja, a satisfação do funcionário.

Assim como os funcionários, as organizações precisam estar preparadas para enfrentar esse contexto de constantes mudanças, buscando soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais competitivo e globalizado. A resposta está em manter seus funcionários motivados.

A motivação engloba toda a estrutura da empresa, é preciso que todos estejam envolvidos e motivados a colaborar para que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados.

No Clima Organizacional encontram-se expostos os sentimentos que os funcionários e/ou colaboradores têm quando são questionados sobre o seu ambiente de trabalho, à organização de maneira geral e suas relações com os clientes, colegas de trabalho, gerência e a si próprio.

Consequentemente, o clima organizacional está ligado aos aspectos da qualidade de vida no trabalho assim como da motivação.

O desenvolvimento deste trabalho destaca os aspectos da motivação na gestão do clima organizacional considerando a sua importância para o êxito nos negócios.

Em alguns casos, alguns administradores não conseguem enxergar que existem vários fatores de motivação para que os funcionários possam se sentir preparados e incentivados a realizar as tarefas que lhes são propostas.

Quando se fala em motivação, é possível pensar em situações que sejam propícias e favoráveis para que o recurso humano possa desenvolver suas funções com satisfação, expectativa de algo bom que surgirá.

A motivação tem grande influência na produtividade, é um fator inegável na gestão administrativa. Seria uma relação ganha-ganha, enquanto motivado, todos os envolvidos no processo ganham.

Há diversos fatores intrínsecos e extrínsecos que interferem na motivação das pessoas para adotarem certos comportamentos e os motivos não são influenciados

de forma isolada.

Pode-se dizer que muitas organizações já atentaram para a importância da motivação dos seus funcionários para o desempenho organizacional. Por outro lado, muitas organizações ainda não adotaram a área do comportamento organizacional como diferencial estratégico.

A estratégia de motivação na empresa deve ser empregada de forma que proporcione o espírito de cooperação entre as equipes, diminuindo a rivalidade entre colaboradores. As pessoas, em geral, esperam serem reconhecidas pelo seu trabalho, serem premiadas por alcançar metas e resultados, receber apoio e elogios do chefe e colegas e receberem informações corretas para tomarem suas decisões, contando ainda com uma liderança capaz de gerar esta motivação.

É relevante também identificar os fatores que motivam e desmotivam os trabalhadores. O trabalhador desmotivado e frágil, não deixando de ser forte, mas através de atitudes silenciosas acabam envolvendo a questão do fazer e o porquê fazer acaba sendo tratada de forma isolada.

A desmotivação no trabalho pode ser provocada por um conjunto de políticas adotadas, gerando incerteza e insegurança nos trabalhadores. A desmotivação pode levar a sérios problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas. Para as organizações, a desmotivação pode levar a perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao baixo desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a organização.

Consequentemente, tratar da desmotivação, direciona a atenção para a motivação, que definirá e medirá o nível do clima organizacional das empresas.

O funcionário motivado e satisfeito, sem dúvida alguma, apresenta maior motivação e predisposição para colaborar com os objetivos da empresa, já que os interesses de ambos acabam sendo considerados.

O objetivo do presente trabalho é promover estudo de caso através da pesquisa de clima organizacional que identifique fatores influenciadores da satisfação ou descontentamento da força de trabalho junto ao ambiente corporativo, diagnosticando através da análise dos resultados a melhor estratégia de solução efetiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando os estudos de Chiavenato (2008) deve-se considerar que toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas.

Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa (CHIAVENATO, 2008).

O ambiente de trabalho pode, de forma considerável, estimular a motivação dos trabalhadores, contribuindo de maneira positiva para a criação e manutenção de um bom Clima Organizacional.

Para Anjos (2008) “atualmente já existe um consenso que o grande diferencial das empresas está intimamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho”.

As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou ao mínimo sobreviver [...] (CHIAVENATO, 2008, p. 4).

Administrar o clima passou a ser tratada como uma ação estratégica para as organizações, principalmente para aquelas que se dizem comprometida com a gestão da qualidade (LUZ, 2014).

O autor relaciona a qualidade dos produtos e ou serviços com a qualidade na vida pessoal e profissional de quem os faz, e também à qualidade no clima organizacional.

A área de Gestão de Pessoas está cada vez mais atuante na área estratégica das empresas, consideradas “parceiras do negócio”.

Sendo as pessoas percebidas como parceiras das organizações, as mesmas fornecem conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência, proporcionando e possibilitando o atingimento dos objetivos estratégicos dos negócios.

De acordo com Ferreira (2015, p. 6) as pessoas são “consideradas cada vez mais valiosas e estratégicas para as organizações, sendo possível perceber uma atenção crescente aos incidentes da dinâmica organizacional”.

Para Bergamini (2014) alguns cientistas definiram a motivação como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo. Quando propõe despertar, refere-se a energia por trás das ações – a direção implica escolha por uma orientação e finalmente a manutenção diz respeito à persistência em exercer um esforço até que o objetivo seja alcançado.

Há também quem relacione a motivação com o termo necessidade em substituição à palavra motivo, explicitando que a motivação tem início com base em uma necessidade. Se eu quero, ou sinto a necessidade de comprar uma roupa nova, eu tenho que buscar uma forma de realizar essa minha necessidade. Tenho que conhecer que tipo de roupa quero, se tenho dinheiro para comprá-la e onde comprá-la. A necessidade é determinada pelo desejo individual, o fato de a pessoa ter um número muito grande de roupas não significa que ela não queira mais e esteja motivada para adquirir mais peças, como dito no início deste texto, os motivos são individuais (TADEUCCI, 2011, p. 54).

Trazendo para a realidade empresarial, especialmente dentro das organizações, muitos chamam motivação aquilo que os psicólogos comportamentalistas ou da aprendizagem estudaram sob o título de Condicionamento.

A motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento (BERGAMINI, 2014, p. 138).

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso. E, como a transformação das pessoas dar-se-á através da educação, o desafio maior é promover a educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das organizações (SOUZA, 2004, p. 17).

A motivação é algo que é estimulado de dentro para fora, ou seja, os formadores e os líderes procuram fazer despertar nos seus colaboradores algo que os incentive uma vez que, tanto a lucratividade como a competitividade das empresas é decidida pelas pessoas que nelas trabalham e não pelas máquinas que utilizam ou pelas tecnologias que aplicam (BEKIN, 2005 apud ALVES e AMORIM, 2015).

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Para começar a falar de motivação, pode-se partir do princípio de que muitas pessoas entendem, de forma errônea, que a motivação é um traço pessoal – ou seja, alguns têm e outros não.

Baseando-se nos estudos de Robbins (2002), sabe-se que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, considerando que as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas.

A motivação pode ser definida como

processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Como a motivação de maneira geral, se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo, deve-se reduzir o foco nos objetivos organizacionais, para refletir o interesse específico no comportamento relacionado com o trabalho (ROBBINS, 2002, p. 151).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 476) talvez seja mais fácil começar dizendo o que a motivação não é. Muita gente acha que a motivação é um traço pessoal da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não. Há gente que acha que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas e indolentes. O conhecimento atual a respeito da motivação demonstra que essas pressuposições são errôneas.

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião. O fato é que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo (CHIAVENATO, 2004).

Toda e qualquer organização gostaria de ter em seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas, felizes e entusiasmadas. Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas.

Vários conceitos têm sido atribuídos a diferentes sentidos, mas, de acordo com Ferreira (2015) a motivação é intrínseca, ou seja, ninguém motiva ninguém. É a própria pessoa que se motiva ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é

estimular, incentivar, provocar a motivação. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro das pessoas e o segundo, fora.

Garantir que as pessoas sejam decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos, energizando e estimulando o suficiente para que sejam bem-sucedidas, é uma das tarefas piores de se ensinar.

A motivação não é um produto acabado. Pode ser compreendida, segundo Ferreira (2015) como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um.

As pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. As necessidades e os valores sociais também variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo (FERREIRA, 2015).

2.1.1 Motivação e o desempenho dos colaboradores

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho, assim descreve Souza (2004).

O nível de importância que as pessoas têm nas organizações é muito grande, uma vez que são responsáveis pela produtividade, e quanto mais o colaborador se sentir motivado, maior será sua produtividade.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer firma, em qualquer hierarquia – do auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista (SOUZA, 2004).

Para Souza (2004) os objetivos, são, por sua vez, como “prêmios” esperados para os quais os motivos se dirigem. E não somente prêmios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de dialogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida (SOUZA, 2004).

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Contudo, é importante alertar que, muitas vezes, são estabelecidos objetivos finais e os subordinados são julgados somente pelos triunfos desses objetivos.

Para Robbins, o termo satisfação no trabalho

refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes dos funcionários, quase sempre remete à satisfação no trabalho. Na verdade, é comum as duas expressões serem usadas de forma intercambiável (ROBBINS, 2009, p. 24).

O que determina a satisfação no trabalho? Quais são as variáveis que determinam a satisfação no trabalho? As evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores.

De acordo com Robbins (2009) os trabalhadores preferem empregos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho. Essas características tornam o trabalho mentalmente desafiante. Uma ocupação que é pouco desafiante torna-se entediante, mas o excesso de desafios pode levar à frustração e ao sentimento de derrota.

Sob condições moderadamente desafiadoras, grande parte dos funcionários experimentará prazer e satisfação no trabalho.

Para Medeiros (2014) os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justas e sem ambiguidades, de acordo com suas expectativas. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como uma consequência natural. Da mesma forma, quando os funcionários percebem que as decisões sobre promoções são justas e merecidas, é maior probabilidade de sentirem satisfação no trabalho.

Os trabalhadores preocupam-se com o ambiente de trabalho por questões que vão do conforto pessoal às condições para a realização de um bom trabalho. Por fim, as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, é também uma oportunidade de satisfazer sua necessidade de interação pessoal.

Não é surpreendente, portanto, conforme afirma Robbins (2009) que ter colegas e colaboradores amistosos seja um motivo a mais de satisfação no trabalho.

2.1.2 Satisfação e produtividade

Poucos assuntos atraem tanto o interesse dos estudiosos do comportamento organizacional quanto a relação entre satisfação e produtividade. A principal questão é se os funcionários satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos.

Robbins destaca que,

As primeiras impressões sobre essa relação poderiam ser resumidas na frase “um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo”. Boa parte do paternalismo demonstrado pelos administradores nas décadas de 1930 a 1950 – por exemplo, a formação de times de boliche, as cooperativas de crédito, a realização de festas e o treinamento de supervisores para sensibilizá-los quanto às preocupações da equipe – teve origem na tentativa de tornar os trabalhadores felizes. Mas essa tese do trabalhador feliz apoiava-se mais em uma expectativa do que em uma evidência real (ROBBINS, 2009, p. 25).

Uma análise mais cuidadosa indica que, se a satisfação possui algum efeito positivo sobre a produtividade, esse efeito é muito pequeno. A introdução de variáveis moderadoras, entretanto, melhora essa relação. Por exemplo, a relação é

mais forte quando o comportamento do funcionário não é controlado ou cerceado por fatores externos.

Considerando as informações de Robbins

Atualmente, com base em uma abrangente revisão das evidências, conclui-se que a produtividade é que conduz à satisfação, não o inverso. Se faz um bom trabalho, é natural que se sintam bem com isso. Além disso, supondo-se que a empresa recompense a produtividade, sua alta produtividade resultará em reconhecimento verbal, aumento salarial e probabilidade de promoção. Essas recompensas, por sua vez, vão elevar seu nível de satisfação no trabalho (ROBBINS, 2009, p. 25).

A satisfação de algumas necessidades, segundo Ferreira (2015) é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas.

Para Robbins (2009) parece lógico assumir que a satisfação no trabalho pode ser o principal determinante do comportamento de cidadania organizacional. Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da empresa, ajudar os demais e superar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, o trabalhador satisfeito pode estar mais disposto a ir além de suas atribuições regulares por querer retribuir as experiências positivas. De acordo com essa visão, as primeiras discussões sobre cidadania organizacional assumiram que ela se relacionava de forma próxima com a satisfação. Evidências mais recentes, contudo, sugerem que a satisfação influencia a cidadania organizacional, mas por meio da percepção de injustiça.

Existe uma relação geral modesta entre a satisfação no trabalho e o comportamento de cidadania organizacional. Mas, quando existe um ambiente de justiça, a satisfação não parece relacionada com o comportamento de cidadania organizacional.

2.1.3 O Trabalho e o Homem

O trabalho resulta da necessidade humana e determina a forma como os seres sociais podem se relacionar com o meio que produz os recursos necessários à sua existência. Essa necessidade humana faz parte de um processo de profunda mudança na vida do homem, enquanto seu exercício profissional.

Levando-se em conta a informação de Tonet (2007) quando relata que quando o capitalismo entrou em cena, houve uma profunda mudança na ideia da formação humana na verdade, houve até uma inversão entre trabalho e formação cultural.

O Homem faz parte de um processo em desenvolvimento, onde várias questões de capacitação estão envolvidas para o seu crescimento.

É importante ressaltar que as relações comerciais entre o trabalho e o homem envolvem aspectos motivacionais, também baseadas em relacionamentos respeitosos, bem como o desenvolvimento humano.

As pessoas têm milhares de atitudes, porém os estudos do comportamento das organizações se voltam para as avaliações positivas e negativas que os empregados possuem com relação ao trabalho e classificam-se em:

Satisfação com o trabalho: atitude geral que uma pessoa tem com relação ao seu trabalho.

Envolvimento com o trabalho: grau em que uma pessoa se identifica com seu trabalho, participa ativamente dele e considera seu desempenho como uma coisa valiosa. Se refere a identificação com as tarefas.

Comprometimento organizacional – grau em que um empregado se identifica com um determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se como parte da organização. Refere-se a identificação com a organização.

Engajamento – os empregados colocam uma fose acima e além de energia e dedicação no que fazem. Proporcionam grandes resultados se engajados em um sentido emocional (STEPANSKI e COSTA, 2012, p. 62).

Alinhar as pessoas às estratégias empresariais significa que elas sabem para onde estão caminhando, o que estão fazendo para atingir as coisas. Esse entusiasmo vem acompanhado de orgulho por trabalhar naquela empresa, forte identificação comn seus valores e sentimento de pertencimento, com uma grande dose de compromisso e emoção (STEPANSKI e COSTA, 2012, p. 63).

São identificados três princípios básicos no processo de engajamento, conforme destacam Stepanski e Costa (2012, p. 63):

1. Explicar – o que os empregados querem saber? Para onde estamos indo, o que estamos fazendo para chegar lá, qual a minha contribuição e o que vou receber por isso.
2. Perguntar – indagar é o começo da participação que invariavelmente leva ao engajamento. Deve-se perguntar bastante e escutar com atenção as respostas.
3. Envolver – neste estágio as pessoas começam a agir. Aqui elas precisam estar tão comprometidas com as soluções que não precisam dos chefes para lhes dizer o que tem que fazer.

2.1.4 Os Profissionais no Mercado de Trabalho

De acordo com Grinberg (2009), no decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional ocorreram de forma veloz. Uma estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe e novos conceitos de gestão foram sendo criados. Essa rapidez na transformação exige que empresas e profissionais estejam aptos a se adaptar às novas estruturas, continuamente.

Segundo Costa (2011) não há como negar que as mudanças são constantes e é preciso acompanhar o processo de transformação da melhor maneira possível, a velocidade em que acontece e no momento atual elas são muito rápidas.

(...) o ser humano, principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva passa a ser o centro das atenções, pois, somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade (COSTA, 2011).

Ainda de acordo com o autor, neste momento o mercado passa de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual, predominantemente, dentro das empresas. Por esta razão, a gestão do conhecimento é algo que deve ser tratada com bastante atenção, sendo um fator estratégico, por contribuir para a sobrevivência das organizações, mas, principalmente, para o seu crescimento.

Para se ter uma breve noção, todos esses fatores devidamente combinados estão acontecendo tão rapidamente, que as pessoas do maior nível hierárquico nas companhias, já quase não conseguem mais acompanhar, definir e saber exatamente, o que ocorre na linha de frente.

Grinberg (2009) aponta algumas características que o profissional de hoje necessita para se posicionar no mercado de trabalho e garantir seu sucesso:

- i) Ter consciência de seus pontos fracos e fortes, desenvolvendo apurado autoconhecimento;
- ii) Ter criatividade ao enfrentar os obstáculos;
- iii) Ter foco na definição de objetivos, coerentemente com suas habilidades, ou mesmo, suas limitações;
- iv) Ser capaz de identificar oportunidades, grandes ou pequenas, não deixando de aproveitar as grandes chances por receio do fracasso;
- v) Desenvolver e manter uma rede de contatos (quanto maior, melhor);
- vi) Saber se posicionar no momento e ocasião que seja pertinente sua manifestação

É possível definir uma “receita para o sucesso” e isso pode ser verificado em várias literaturas ou estudos motivacionais, enfim, mas, todas as habilidades e características pessoais, em conjunto, é que vão garantir o sucesso profissional. É primordial saber manter as relações de contatos e respeitar as diferenças.

O sucesso aparecerá, principalmente, quando as oportunidades forem aproveitadas ao máximo, mesmo que haja limitações, respeitando-se o nível de desenvolvimento de cada um.

Conforme aponta Grinberg (2009), o cenário de um líder ou de um gestor mudou. Antigamente, ter uma carreira sólida numa mesma empresa ou posição durante muitos anos era sinal de sucesso para a vida profissional. Atualmente, espera-se que o profissional tenha um aglomerado de formação e informação para desempenhar de maneira satisfatória a sua função.

Com tudo isso, Costa (2011) reforça que a capacitação das pessoas será um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas nestes novos tempos. A rapidez e autonomia são outros pontos importantes, devido a necessidade de se encontrar pessoas pró-ativas para estes ambientes. Indivíduos

que possam ousar e correr riscos (calculados), que tentem buscar novas soluções para antigos problemas e que se sintam motivados a fazerem isto.

O conhecimento está em alta na “era do capital humano”, mas só o conhecimento não basta. Tem que se colocar em prática, por que são as ações provenientes do conhecimento que gerarão as soluções necessárias. “Os resultados são as consequências do poder de criar possíveis soluções para os problemas ou desafios que nos são apresentados” (COSTA, 2011; s.p.).

Essa ideia é também reforçada por Tonet (2007), quando declara que a formação cultural era bastante valorizada, especialmente no período ascensional do capitalismo, ou seja, até a realização plena da revolução burguesa. No entanto, ela passava a ser cada vez mais perpassada pela lógica do ter, terminando por ser uma espécie de cereja no bolo da acumulação da riqueza material.

Conclui-se que a formação cultural e o conhecimento são elementos essenciais para o desenvolvimento do ser humano, seja no ramo profissional ou apenas para o exercício da vida em sociedade. São itens que demonstrarão o quanto o homem conseguiu adquirir e acumular de riquezas, de dados.

Ao falar em mudanças no trabalho, logo vem à mente o avanço da tecnologia da informação nos últimos tempos, que tem alcançado proporções significativas na formação dos profissionais que atuam nas diversas áreas do mercado de trabalho.

Entende-se que, as grandes transformações que passam a interferir no mundo do trabalho estão relacionadas às exigências de trabalhadores cada vez mais qualificados e habilitados, prontos e preparados a enfrentarem os desafios de uma sociedade que se apresenta cada vez mais globalizada e competitiva.

Trata-se de uma gestão complexa com ações concretas, fundadas, ainda, na vivência, na intencionalidade operante, no tempo e no espaço, considerando a consequência da ação e não apenas o seu resultado.

2.1.5 Tendências do Processo de Desenvolver Pessoas

As modernas tendências nos processos de desenvolver pessoas são determinadas pelas macrotendências genéricas da Área de Recursos Humanos. Elas mostram o quanto o Treinamento e Desenvolvimento está se integrando aos negócios da organização, ao planejamento estratégico em sua contínua busca de

qualidade e produtividade e, sobretudo, em direção à competitividade em um ambiente marcado por rápidas mudanças e transformações (CHIAVENATO, 2009, p. 192).

Analisando o lado das pessoas, essas tendências mostram uma forte inversão: elas deixam de ser considerados meros agentes passivos para se configurarem como os novos empreendedores do conhecimento.

As pessoas estão tomando iniciativas pessoais em busca de melhor capacitação profissional. Os gerentes estão assumindo cada vez maior parcela de responsabilidade pelo acréscimo de valor de seus subordinados.

É evidente que esse apoio e incentivo ajudam na tomada de decisões dos funcionários.

De acordo com os estudos de Chiavenato (2009), é importante utilizar mecanismos de motivação e de realização pessoal. Os processos de desenvolvimento estão sendo considerados um importante investimento pessoal e um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais. A conscientização da importância do desenvolvimento pessoal e gerencial é aspecto comum nos dias atuais. Muitas empresas estimulam seus funcionários a aprender sempre e a valorizar o conhecimento.

Outra tendência destacada por Chiavenato (2009, p. 190), se refere a busca incessante da excelência. Em plena era da qualidade e da produtividade, o papel do processo de desenvolvimento de Recursos Humanos evoluiu bastante. Tudo dentro da empresa deve ser melhorado continuamente. O sucesso empresarial não significa o ponto de chegada e sim o ponto de partida.

Foco na aprendizagem e nas competências, cada vez mais se tornar imprescindível aprender a aprender. Isso se refere a pessoas, equipes, organizações: aprendizagem individual, em equipe e organizacional. O importante é aprender cada vez mais, melhor e continuamente, construindo competências. Fica claro que são as competências que garantem vantagens competitivas que levam ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2009, p. 188).

A participação ativa dos gerentes e suas equipes também é uma forte tendência descrita por Chiavenato (2009).

Os conteúdos dos programas de Treinamento e Desenvolvimento estão sendo cada vez mais decididos, planejados e implementados pelos gerentes e por

suas equipes.

Reflete a influência visível da administração participativa e democrática. Gerentes e subordinados estão se debruçando juntos em busca de meios alternativos de desenvolvimento do conhecimento, habilidades, capacidade.

Cada vez mais cresce a conscientização de que cada pessoa deve se responsabilizar por seu autodesenvolvimento ou pela cobrança a seu gerente dos meios e recursos para proporcionar e alcançar seu desenvolvimento profissional (CHIAVENATO, 2009).

2.2 DESMOTIVAÇÃO

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa (FREITAS, 2011).

A rotina no trabalho faz com que as tarefas podem se tornem tediosas e entra em cena o fantasma da desmotivação. Os fatores que levam a insatisfação, que normalmente surgem quando as necessidades ou objetivos não são satisfeitos, devem ser observados e acompanhados pelos gestores, evitando perdas para a organização (VILARTA; GUTIERREZ, 2008).

Os autores citam que o primeiro sintoma de desmotivação é a falta de comprometimento com prazos, horários, participação em reuniões, silêncio e ausência de ideias. Explica que o profissional desmotivado se torna apático, sem entusiasmo, passando a adotar um comportamento de intrigas, pois as energias não estão voltadas para a realização das tarefas que precisam ser executadas, visualizando o lado negativo de tudo que ouve ou vê.

As pessoas podem ainda, segundo Freitas (2011) agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação. O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Só dura enquanto persistirem

os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Se todas as vezes que um funcionário falta, ou atrasa, houver uma punição com perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se houver uma premiação ou gratificação especial quando os níveis de vendas aumentarem, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, podendo atingir níveis inferiores àqueles já atingidos antes da iniciativa da premiação (FREITAS, 2011).

Para Freitas (2011) isso pode até mesmo gerar uma desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores. Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas.

Para o gestor, é importante ficar atento, pois os profissionais desmotivados passam a entregar o trabalho sem qualidade, podendo comprometer os resultados da organização, como também seriamente sua carreira.

Zeferino (2008) cita que há casos em que as atitudes do chefe também podem gerar desmotivação, pois algumas pessoas não estão preparadas para liderar com pessoas, dando ordens excessivas, elevando o tom de voz, não assumindo os erros cometidos pela equipe e demonstrando medo de tomar decisões, refletindo assim no trabalho dos subordinados que perdem a motivação pelo trabalho.

O autor destaca ainda cita que o bom líder é aquele que sabe gerar o estímulo correto para que os subordinados tenham motivação.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem diversas teorias sobre motivação, podendo ser classificadas em grupos denominados: conteúdo e processo.

Segundo Ferreira (2015) o grupo das teorias de conteúdo constam aquelas que tratam especificamente do conteúdo daquilo que de fato, motiva as pessoas. A autora destaca que podem ser ditas estáticas por observarem apenas alguns pontos no tempo, sendo orientadas para o passado ou para o presente, não proporcionando um entendimento básico sobre o que estimula os indivíduos.

A motivação dos indivíduos, conforme destacam Alves e Amorim (2015, p. 15) “é o resultado de incentivos, sucesso, a realização de algo, a satisfação em relação a alguma coisa e é algo que os mesmos consideram ser válido tomar qualquer atitude que os possa conduzir a esse objetivo”.

Varias teorias podem ser consideradas, como a teoria da motivação para a realização, de aprendizagem social e da atribuição, mas, quando se pensa em motivação no trabalho, é recorrente mencionar as teorias que explicam o comportamento humano e que são geralmente denominadas de teorias humanistas (ALVES e AMORIM, 2015).

No grupo da teoria de conteúdo da motivação encontram-se: Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer; Teoria das Necessidades de McClelland; Teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg (FERREIRA, 2015).

Para Ferreira (2015) as criticas a esse grupo são úteis e possibilitam a percepção de que os valores mudam de pessoa para pessoa. Nenhum gestor pode esperar mudar seus empregados, mas pode tentar avaliar as necessidades de cada um e usar esse conhecimento para determinar trabalhos que aproveitem as forças motivacionais existentes.

No grupo das teorias de processo de motivação, outros elementos influenciadores são “a capacidade do indivíduo, sua percepção sobre seu papel, a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho e suas expectativas com relação às consequências dos seus comportamentos” (FERREIRA, 2015, p. 28).

As teorias mais importantes que fazem parte deste grupo são: Expectativa, Equidade e do Estabelecimento de Objetivos.

De acordo com os apontamentos de Castañeda Martinez (2011), antes de aplicar qualquer estratégia é necessário saber qual é o grau de motivação que predomina na empresa. Para isso, é necessário realizar pesquisas periódicas, mas o

mais importante é que o diretor avalie a motivação de maneira pessoal, falando com as pessoas e observando a sua conduta em diferentes situações. Os gestores que reportam ao diretor devem fazer o mesmo com o seu próprio pessoal.

O responsável pelo setor de Recursos Humanos deve estar muito atento ao que se passa com a motivação e deve informar o diretor sobre qualquer acontecimento ou situação que possa desembocar num problema com o pessoal.

A estratégia de motivação na empresa deve ser empregada de forma que proporcione o espírito de cooperação entre as equipes, diminuindo a rivalidade entre colaboradores. As pessoas, em geral, esperam serem reconhecidas pelo seu trabalho, serem premiadas por alcançar metas e resultados, receber apoio e elogios do chefe e colegas e receberem informações corretas para tomarem suas decisões. Mesmo com todas as dificuldades existentes, as organizações têm à sua frente, o grande desafio de atrair à sua mão de obra e criar condições para que tais pessoas permaneçam na organização; façam seu trabalho com eficácia e sintam-se satisfeitas no desempenho de seus cargos (CARVALHO, 2011).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998) pesquisadores como Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland e Frederick Herzberg apresentam as teorias de conteúdo mais famosas. Elas são, brevemente, abordadas a seguir.

2.3.1 Teoria de Maslow – Hierarquia das Necessidades

A teoria de Maslow é denominada “Hierarquia das Necessidades”. Segundo ela, a motivação para agir e se comportar derivam de forças que existem dentro do próprio indivíduo. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), Maslow identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: autorrealização e autoestima (necessidades de ordem superior); sociais, de segurança e fisiológicas (necessidades de ordem inferior).

Como o próprio nome determina, a Hierarquia das Necessidades está distribuída em ordem de prioridades para satisfazer as necessidades humanas. Os autores apresentam a ideia de Maslow, referindo-se à ordem de satisfação das necessidades:

(...) a noção de hierarquia é importante para Maslow, e ele supõe que essas necessidades estão classificadas na ordem estrita de importância. Além do

mais, as necessidades menos importantes precisam ser satisfeitas antes que as próximas mais importantes possam ser usadas como motivadoras. As necessidades fisiológicas precisam ser satisfeitas antes das sociais, e estas antes das de estima, que precisam ser satisfeitas antes das de auto-realização (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1998, p. 87).

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), a ordem que Maslow apresenta para a satisfação das necessidades, pode ser flexível, uma vez que varia de pessoa para pessoa e, também, conforme as circunstâncias.

Ferreira (2015), em relação à hierarquia das necessidades de Maslow destaca que a mesma parte da premissa de que a motivação decorre da satisfação das necessidades que podem ser hierarquizadas, isto é, as de nível mais baixo precisam estar satisfeitas para que as de nível superior possam despertar interesse.

De acordo com Marras (2011, p. 26), os fatores motivacionais segundo Maslow, são os seguintes:

- a) Necessidades Fisiológicas: representa as necessidades físicas como sexo, bebida, comida, sono, etc.
- b) Necessidades de Segurança: representa a contrapartida da insegurança natural das pessoas como estabilidade, proteção, abrigo, estrutura, ordem, etc.
- c) Necessidades Sociais: representa a necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
- d) Necessidades de Estima: representa a noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeia, sua autoestima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizada.
- e) Necessidades de Autorrealização: representando o desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

De maneira relevante para os estudos da teoria das motivações, deve-se considerar o que Maslow considera importante no levantamento das necessidades descritas acima. Marras (2011) descreve esses aspectos:

Todas as pessoas têm necessidades cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de consequência,

uma nova força motriz impede o indivíduo a novamente buscar outra satisfação (MARRAS, 2011, p. 27).

O outro ponto importante destacado por Marras (2011) na teoria da motivação de Maslow se refere a:

Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da autorrealização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de se autogovernar. Trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim, satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc. (MARRAS, 2011, p. 27).

Quando se busca analisar o que motiva e o que faz com que a motivação acabe, é basicamente encontrar a resposta na reflexão de Maslow, pois quando se satisfaz a necessidade, a motivação cessa e parece que todos os objetivos foram alcançados, até que, surja uma nova necessidade, fato que ocorre com frequência e necessidade, daí o ciclo motivacional não se dá por concluído.

2.3.2 Teoria ERC – Alderfer

O psicólogo Clayton Alderfer desenvolveu a teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento, e concordava com Maslow na medida em que também considerava que a motivação do trabalhador poderia ser mensurada de acordo com uma hierarquia de necessidades (FERREIRA, 2015).

A Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer distingue-se da Teoria de Maslow em aspectos importantes onde reconhece apenas três tipos de necessidades:

- i) necessidades existenciais: desejo de bem-estar fisiológico e material;
- ii) necessidades de relacionamentos: desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios;
- iii) necessidades de crescimento: desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1998, p. 88).

Outro aspecto no qual a Teoria ERC se distingue da Teoria de Maslow está relacionado à condição de frustração-regressão, onde sugere que quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (frustração), uma necessidade de nível inferior já satisfeita, pode ser reativada (isto é, regressão). O terceiro e último aspecto que diferencia Maslow de Alderfer, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), afirma que mais do que uma necessidade pode ser utilizada para motivação ao mesmo tempo.

Para Maslow, quando uma necessidade está satisfeita, perde seu poder de motivar um comportamento e, conforme aponta Ferreira (2015, p. 22) “enquanto ele vê as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades, Alderfer vê as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades de tempos em tempos e de situação em situação”.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998) destacam que a principal diferença em relação à Maslow reside no fato deste pregar a teoria de que as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas para que outras surjam, enquanto a Teoria ERC afirma que, ainda que exista uma hierarquia, mais de uma necessidade pode motivar o homem ao mesmo tempo, ou seja, uma necessidade mais básica não precisa estar substancialmente satisfeita para que outra de nível mais alto se manifeste.

2.3.3 Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland

Segundo Ferreira (2015) a teoria de McClelland é muito parecida com a Hierarquia das Necessidades defendida por Maslow. Para o seu criador, as necessidades são adquiridas socialmente e podem ser divididas em três necessidades básicas: afiliação, poder e realização.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), destacam que o psicólogo David I. McClelland, juntamente com seus colegas, utilizavam o Teste da Percepção Temática (TPT) para medir as necessidades humanas.

O referido teste pede para que as pessoas vejam figuras e escrevam histórias a respeito do que veem. De acordo com os relatos e baseado nas histórias que lia, McClelland destacou nelas três importantes necessidades humanas, sendo elas:

- i) necessidade de realização: desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas;

- ii) necessidade de associação: desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas;
- iii) necessidade de poder: necessidade de controlar os outros, influenciar seu comportamento ou de ser responsável por eles (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1998, p. 87).

Os autores destacam, ainda, que McClelland, diferentemente dos demais teóricos:

(...) afirma que essas três necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e como resultado das experiências da vida de cada um. As necessidades são aprendidas. Podem ser desenvolvidas ou ensinadas. Essa é uma possibilidade importante, pois, se os perfis de necessidade associados ao sucesso em vários setores de trabalho forem identificáveis, teoricamente seria possível ajudar as pessoas a desenvolverem esses perfis como recursos de desenvolvimento de carreira (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1998, p. 88).

Quanto à necessidade de poder, McClelland relata que ela pode ser dividida em dois tipos: necessidade de poder social, que reflete o desejo de usar o poder para atingir metas do grupo ou organizacionais e a necessidade de poder pessoal refletindo o desejo de usar o poder para satisfazer necessidades extremamente pessoais (FERREIRA, 2015).

Nas necessidades de afiliação, Ferreira (2015) destaca as seguintes características: atribui mais importância às pessoas que às tarefas; faz esforços para conquistar amigos e restaurar relações; procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades; procura relações interpessoais fortes.

No caso das necessidades de realização, Ferreira (2015) aponta: alcançar metas realistas desafiadoras; assume riscos moderados; prefere tarefas em que possa ser diretamente responsável pelos resultados; responde positivamente à competição; toma iniciativa.

Nesse contexto, o poder pessoal, acaba sendo destrutivo para carreira pessoal e alienando outras pessoas, segundo os autores descrevem.

2.3.4 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

Herzberg, segundo Ferreira (2015), alicerçou sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada).

Nesta teoria, os fatores higiênicos são os necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazê-lo sentir-se completamente satisfeito. Para o autor, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas ausência de satisfação, e o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação (FERREIRA, 2015).

O pensamento de Herzberg pode ser resumido da seguinte maneira, segundo os estudos de Ferreira (2015, p. 25):

- i. Fatores de higiene, no contexto em que afetam a insatisfação no trabalho: políticas organizacionais; qualidade da supervisão; condições de trabalho; base salarial ou salário; relacionamento com os pares; relacionamento com os subordinados.
- ii. Fatores de motivação, no contexto em que afetam a satisfação no trabalho: realização, reconhecimento; o trabalho em si; encargo; progresso; crescimento.

A primeira coisa que se deve reconhecer é que ninguém pode motivar outra pessoa, uma vez que a motivação é interior e depende se cada um a busca e a aplica ou se não deseja fazê-lo. O máximo que um diretor pode fazer é proporcionar a motivação através de diferentes estratégias (CASTAÑEDA MARTINEZ, 2011, p.86).

De acordo com os apontamentos de Castañeda Martinez (2011), antes de aplicar qualquer estratégia é necessário saber qual é o grau de motivação que predomina na empresa. Para isso, é necessário realizar pesquisas periódicas, mas o mais importante é que o diretor avalie a motivação de maneira pessoal, falando com as pessoas e observando a sua conduta em diferentes situações. Os gestores que reportam ao diretor devem fazer o mesmo com o seu próprio pessoal.

É óbvio que há a tendência para cobrir falhas, pelo que a opinião dos gestores pode não ser de todo objetiva. Dificilmente um chefe reconhecerá perante o seu superior que o seu papel não está satisfeito. Enfim, é absolutamente necessário conhecer o clima motivacional existente na nossa empresa porque um descuido pode ir de uma baixa de produtividade até a uma greve (CASTAÑEDA MARTINEZ, 2011, p. 86).

Na prática, a abordagem dos Dois Fatores de Herzberg enfatiza os fatores que, tradicionalmente, são negligenciados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal.

2.3.5 Teoria das Expectativas

A teoria das expectativas oferece um modelo elegante baseado na lógica para prever a direção escolhida, o nível e a persistência da motivação. Essencialmente, a teoria afirma que o esforço do trabalho é direcionado a comportamentos que as pessoas acreditam que levarão aos resultados desejados. Em outras palavras, há a motivação para alcançar objetivos com a maior previsão de retorno, de acordo com as considerações de McShane e Glinow (2014).

Os autores afirmam que uma das características atraentes da teoria das expectativas é que ela fornece orientações claras para aumentar a motivação do funcionário.

Segundo Oliveira (2008), a Teoria da Expectância ou da Expectativa, de Victor Vroom, formulada com base na “Pirâmide das necessidades” e na “Teoria dos dois fatores”, é a principal teoria cognitiva e, atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação.

É por causa da natureza multidimensional e complexa da motivação que uma teoria geral é tão importante na estruturação e diagnóstico de situações motivacionais. A teoria de motivação mais abrangente e aplicável para esse tipo de diagnóstico é a teoria da expectativa. Esta serve como ponto de partida para diagnosticar e estruturar desafios motivacionais e também como estrutura para integrar a variedade de outros modelos e conceitos motivacionais (BALDWIN, 2008).

Não existe um modelo único que sirva para todos em termos de motivar e recompensar pessoas. De acordo com McShane e Glinow (2014)

os líderes organizacionais precisam encontrar maneiras de individualizar as recompensas ou, quando recompensas padrões são necessárias, de identificar aquelas que não têm valência negativa para parte da equipe. Pense na seguinte história: os funcionários de mais alto desempenho em uma organização foram recompensados com um cruzeiro de uma semana no Caribe em companhia da equipe executiva da empresa. Muitos provavelmente ficaram felicíssimos, mas pelo menos uma funcionária ficou

abismada com a ideia de sair em um cruzeiro com a alta gerência. “Não gosto de puxassaquismo, odeio me sentir presa. Por que simplesmente não me deram o dinheiro?”, ela reclamou. A funcionária participou do cruzeiro, mas passou quase todo o tempo trabalhando em sua cabine (McSHANE e GLINOW, 2014, p. 129).

Em geral, a teoria das expectativas é um modelo útil que explica como as pessoas descobrem racionalmente a melhor direção, intensidade e persistência do esforço. Ela foi testada em várias situações e prevê a motivação do funcionário em diferentes culturas. No entanto, os críticos têm uma série de preocupações com a forma com que a teoria vem sendo testada. Outra preocupação é que a teoria das expectativas ignora o papel central da emoção no esforço e no comportamento do funcionário. O elemento de valência da teoria das expectativas captura parte desse processo emocional, mas apenas periféricamente. Finalmente, a teoria descreve como as expectativas (probabilidade de resultados) afetam a motivação, mas não explica como os funcionários desenvolvem tais expectativas (McSHANE e GLINOW, 2014, p. 129).

Maximiano (2011) destaca que a teoria da expectativa estabelece que o desempenho das pessoas depende do esforço que elas despendem. O esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho (a recompensa). Se o resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa. A motivação para fazer algum tipo de esforço depende da importância atribuída ao resultado.

A teoria da expectativa é baseada em três crenças: expectativa, instrumentalidade e valência.

Expectativa, para Baldwin (2008)

é entender qual desempenho é o desejado e a crença da pessoa de que o esforço levará a um nível desejável de desempenho. Em termos simples, as pessoas sabem o que têm de fazer e serão capazes de atingir o desempenho desejado? A motivação diminuirá toda vez que se perceber uma baixa probabilidade de sucesso. Em uma perspectiva gerencial, crenças de expectativa indicam a importância de esclarecer metas e expectativas e assegurar que as pessoas tenham confiança de que seu esforço pode levar a bom desempenho (2008, p. 110).

A Instrumentalidade é a crença de que um dado nível de desempenho levará a resultados específicos, percepções de instrumentalidade podem variar de zero – todos recebem o mesmo pagamento, não importando o quanto trabalhem e produzam. A motivação só será alta quando as pessoas acreditarem que haverá consequências significativas, positivas ou negativas, para seus esforços (ou falta de esforços). De um ponto de vista gerencial, crenças de instrumentalidade indicam a importância crítica de vincular recompensa diretamente ao desempenho desejado (BALDWIN, 2008).

A expectativa é a força do desejo de atingir um determinado objetivo, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento. Nessa valência, existem três fatores determinantes da motivação para o trabalho em cada indivíduo (OLIVEIRA, 2008, p. 32):

Objetivos individuais, que representam a força do desejo de atingir um determinado resultado, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento; A relação que o trabalhador percebe entre sua produtividade e o alcance de seus objetivos pessoais: se um operário tem como um importante objetivo receber salário maior, sendo remunerado por produção, poderá ser uma forte motivação para produzir mais; e; Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade. Isto quer dizer que se uma pessoa acreditar que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

O componente final da teoria da expectativa é a valência, o valor que uma pessoa dá a resultados futuros. Valência é o mais intuitivo dos elementos da teoria da expectativa e é outro modo de dizer: “O que ganho com isso” (BALDWIN, 2008).

2.3.6 Teoria da Equidade

Um fator que impacta a motivação, o desempenho e a satisfação com o trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida, assim destaca Ferreira (2015).

A equidade pode ser definida como

uma relação entre a contribuição que a pessoa dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes (FERREIRA, 2015, p. 31).

A Teoria da Equidade, de acordo com Ferreira (2015) defende que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa e o quociente esforço/recompensa de outros em situações semelhantes.

Alguns estudos destacam que o dinheiro seja a recompensa mais significativa no local de trabalho. As pessoas comparam o que recebem por seus esforços aos que outros, em situação semelhante, recebem pelos deles.

Percebe-se o quanto o fato de se manter a motivação em alta é relevante no desempenho profissional, aliás, não só no âmbito profissional, mas em tudo o que se faz na vida.

A teoria da equidade de Adams, segundo Freitas (2011) é quando os indivíduos fazem uma comparação entre as suas recompensas (R) e contribuições (C) e as recompensas e contribuições dos outros, isto é, o indivíduo avalia se a proporção entre os resultados que obtém e a energia que ele aplica à situação é a mesma na comparação com o outro. Pode-se chegar a uma relação de equidade, em que há equilíbrio nesta relação ($RC \text{ individual} = RC \text{ dos outros}$); de iniquidade, quando o indivíduo percebe que essas relações o desfavorecem ($RC \text{ individuais} < RC \text{ dos outros}$) e de favorecimento quando o indivíduo percebe que é favorecido nesta relação ($RC \text{ individuais} > RC \text{ dos outros}$).

Os estudos de Marras (2011, p. 284) mostram que é preciso enfatizar o fator principal que rege o campo motivacional: fazer com que uma tarefa, uma responsabilidade ou o trabalho como um todo seja mais valorizado pelo empregado, que aplicará nele todas as suas forças motivacionais.

É certo que, quanto mais o funcionário vir o seu esforço recompensado, mais ele estará disposto a cumprir as metas que lhe são impostas (MARRAS, 2011, p. 284).

Uma das formas de alimentar a necessidade de autoestima de um empregado no trabalho é a seguinte: ao lhe confiar uma tarefa ou ao lhe pedir para assumir um compromisso, não se deve perder a oportunidade de deixar claro que essa missão está sendo confiada a ele exatamente porque se reconhece sua habilidade e competência para realizá-la. Ele estará mais motivado tanto a conseguir bons resultados quanto a justificar a confiança depositada nele (MARRAS, 2011, p. 284).

2.4 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Falar de motivação é falar de uma relação inegável com o clima organizacional.

Para Ferreira (2015) o ambiente organizacional influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento.

Ouve-se o termo “clima” nas mais diversas situações do dia a dia: “A ação do gerente ao dizer ‘bom dia’ para a equipe torna o clima mais leve”, “Após a derrota, o técnico estava sem clima para continuar a dirigir o time”, “Sem clima com aliados do governo, ministro é garantido no cargo por força do presidente”.

A ideia de clima pode ser entendida como a percepção dos funcionários em relação à organização em que trabalham (SOUZA, 2014).

O clima organizacional é também definido por Luz (2014) como sendo o espelho da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo, ou seja, reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho laboral.

Encontra-se a seguinte definição para clima organizacional: “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho” (SOUZA, 2014, p. 100). Para esse autor, estudar o clima organizacional é importante para se compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

O clima organizacional ocorre no âmbito organizacional, sendo afetado por quatro grandes dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. As mesmas são descritas a seguir, conforme Souza (2014, p. 102):

A resistência à mudança está relacionada com as alterações da rotina de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários no processo de implantação e adequação de um novo sistema.

- 1) O estresse está relacionado às ações rotineiras, as quais envolvem o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, podendo ser causado tanto por fatores pessoais quanto

organizacionais. Cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse.

- 2) A liderança relaciona líder e colaborador. Bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores e sua equipe de trabalho; assim, a organização se torna mais eficiente e eficaz, gerando mais resultados positivos.
- 3) A motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos. As organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção do que o motiva ou não.

Os conceitos apresentados revelam que o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional. Nesse sentido, esclareceremos a seguir as semelhanças e as diferenças entre as ideias de cultura e clima organizacional.

A identificação do clima organizacional tem uma participação considerável no aumento da eficiência da organização, contribuindo para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo em que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2015).

Outro ponto interessante sobre o clima organizacional é que ele é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho (LUZ, 2014).

O clima organizacional pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo; ambas as formas são passíveis de acarretar consequências para a empresa. Para o autor, o clima organizacional é favorável quando predomina na empresa atitudes positivas, como a boa comunicação interna, a integração entre departamentos, a tônica favorável, a alegria, a confiança, o entusiasmo e a dedicação. O clima organizacional desfavorável, por sua vez, existe, ainda segundo Maximiano (2011), quando algumas variáveis organizacionais ou ambientais afetam de maneira negativa o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, sabotagem, roubo, falta de participação, entre outros fatores.

De acordo com Souza (2014), clima origina-se do grego *klima* significando inclinação. Pode-se dizer, então, que clima organizacional relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa.

Todo organizador é composto de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida.

O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização (MOREIRA, 2012).

É importante ressaltar que embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais, conforme destaca Moreira (2012, p. 26).

Para Moreira (2012)

As pesquisas de clima organizacional “tiram a temperatura” da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado, decorrentes, entre outras, da falta de clareza de objetivos organizacionais, descontentamento com salários, falta de oportunidade para o crescimento profissional e promoções. Tais fatores levantados pela pesquisa de clima organizacional estão diretamente relacionados à noção de cultura. As crenças e expectativas provenientes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização (2012, p. 26).

A autora destaca ainda que a pesquisa de clima organizacional mede a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados. O clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo; e a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo.

As pesquisas de clima organizacional estão centradas nas crenças, nos valores e nos pressupostos básicos compartilhados, enquanto as pesquisas de clima procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores de ambiente interno da organização.

2.4.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é constituída pela filosofia dos fundadores da empresa, pelo seu processo seletivo, juntamente com os programas e métodos de socialização organizacional. Uma cultura leva muito tempo para se formar e terá influência direta sobre o clima de trabalho e, justamente por isso, mudanças na cultura organizacional levam, algumas vezes, anos para serem feitas (MOREIRA, 2012).

De acordo com Luz (2014) a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Constitui-se de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para organização assim como a personalidade está para o indivíduo. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Para Moreira (2012, p. 27)

empresas são uma unidade social e parte da construção de sua cultura deve-se aos valores criados pela própria empresa que, em última análise, são os valores das pessoas que a dirigem. Portanto, uma empresa com uma cultura mais rígida pode ter maior dificuldade ao lidar com as mudanças decorrentes do mundo do trabalho contemporâneo, pois seus colaboradores se mostrarão resistentes à mudança.

A necessidade de ocorrer uma mudança cultural é mais aparente quando as mudanças externas começam a sufocar a empresa e a causar problemas.

Para Moreira (2012, p. 27) “a mudança cultural deve ocorrer de maneira delicada, visto que interferirá nas normas, processos, administração, podendo causar impacto nos colaboradores”.

O aumento de empresas de um mesmo setor, os produtos cada vez mais parecidos, os serviços prestados, tudo isso leva as organizações a se preocuparem em buscarem uma vantagem competitiva, visto que fica cada vez mais difícil conquistar novos clientes e fidelizar os atuais.

Cada organização é única e singular. Não existem duas organizações iguais. Cada uma delas tem o seu próprio DNA, sua própria cultura, o seu próprio perfil e sua própria identidade. As organizações são abstrações: elas não são propriamente

edifícios, fábricas ou instalações. Essas coisas ou recursos em si não explicam a essência de uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010) as organizações são conjuntos de pessoas, competências e recursos. As pessoas e competências são únicas e exclusivas de cada organização, enquanto os recursos podem ser comprados ou adquiridos no mercado. Isso porque as organizações não funcionam por si mesmas, elas dependem de pessoas – que também são únicas e singulares – para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar, produzir bens e prestar serviços no cotidiano.

Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Para se conhecer uma organização, é necessário conhecer a sua cultura. A cultura é um fenômeno social, depende das pessoas.

Considerando os estudos de Luz (2014) destaca-se que a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.

A cultura organizacional envolve um complexo padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (CHIAVENATO, 2010, p. 12).

2.4.2 Como as mudanças podem afetar o clima e a cultura organizacional

Na medida em que surgem novos produtos, novos serviços, novas tecnologias, novas necessidades de mercado, algumas organizações continuam conservadoras em seus aspectos internos, ou seja, continuam com a mesma cultura desde que foram criadas.

A cultura organizacional é constituída pela filosofia dos fundadores da empresa, pelo seu processo seletivo, juntamente com os programas e métodos de socialização organizacional. Uma cultura leva muito tempo para se formar e terá influência direta sobre o clima de trabalho e, justamente por isso, mudanças na

cultura organizacional levam, algumas vezes, anos para serem feitas (MOREIRA, 2012).

Empresas são uma unidade social e parte da construção de sua cultura deve-se aos valores criados pela própria empresa que, em última análise, são os valores das pessoas que a dirigem. Portanto, uma empresa com uma cultura mais rígida pode ter maior dificuldade ao lidar com as mudanças decorrentes do mundo do trabalho contemporâneo, pois seus colaboradores se mostrarão resistentes à mudança (MOREIRA, 2012).

A necessidade de ocorrer uma mudança cultural é mais aparente quando as mudanças externas começam a sufocar a empresa e a causar problemas.

Para Moreira (2012, p. 27) “a mudança cultural deve ocorrer de maneira delicada, visto que interferirá nas normas, processos, administração, podendo causar impacto nos colaboradores”.

O aumento de empresas de um mesmo setor, os produtos cada vez mais parecidos, os serviços prestados, tudo isso leva as organizações a se preocuparem em buscarem uma vantagem competitiva, visto que fica cada vez mais difícil conquistar novos clientes e fidelizar os atuais.

Cada organização é única e singular. Não existem duas organizações iguais. Cada uma delas tem o seu próprio DNA, sua própria cultura, o seu próprio perfil e sua própria identidade. As organizações são abstrações: elas não são propriamente edifícios, fábricas ou instalações. Essas coisas ou recursos em si não explicam a essência de uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010) as organizações são conjuntos de pessoas, competências e recursos. As pessoas e competências são únicas e exclusivas de cada organização, enquanto os recursos podem ser comprados ou adquiridos no mercado. Isso porque as organizações não funcionam por si mesmas, elas dependem de pessoas – que também são únicas e singulares – para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar, produzir bens e prestar serviços no cotidiano.

Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Para se conhecer uma organização, é necessário conhecer a sua cultura. A cultura é um fenômeno social, depende das pessoas.

A cultura organizacional envolve um complexo padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (CHIAVENATO, 2010, p. 12).

A cultura intelectual depende do desenvolvimento intelectual das pessoas, dos grupos e das organizações, pois envolve um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas aprendidas, artefatos e, sobretudo, padrões de comportamentos e atitudes que caracterizam uma determinada sociedade. A cultura tem forte conteúdo social, pois existe em função das interações sociais entre as pessoas que trabalham na organização.

3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Dizer que se vive em um mundo em constante mudança é simplesmente desenhar a realidade da sociedade, principalmente nas últimas décadas, em que a mudança vem ocorrendo a taxas explosivas e gradativamente aceleradas (CHIAVENATO, 2008b, p. 4).

O cenário mundial se caracteriza por fortes e impactantes mudanças que influenciam a vida dos países, das organizações, das empresas e, principalmente, das pessoas. Na verdade, a sociedade em que se vive está em constante e rápida transformação.

Hoje em dia, ficar parado significa simplesmente ficar para trás, pois o ritmo da mudança se acelera a cada dia que passa e torna-se cada vez mais rápido e veloz. A razão é que o mundo dos negócios torna-se cada vez mais complexo e ganha a cada momento um maior número de atores e de variáveis que ingressam no mundo das mudanças (CHIAVENATO, 2008b, p. 4).

De acordo com Chiavenato (2008b) as empresas enfrentam sérios problemas de produtividade e de qualidade. Em todos os lados do mundo, a meta de alcançar níveis elevados de produtividade e qualidade está sendo considerada como uma das principais prioridades das empresas. Como o mercado mundial caminha cada vez mais rumo à globalização e à competição internacional, conclui-se que está presente um desafio enorme: a incessante luta pelo acesso ao competitivo mercado mundial.

Qualidade, produtividade e competitividade são importantes para a tomada das principais decisões.

A qualidade é um termo genérico que representa a adequação aos padrões previamente estabelecidos pela empresa e, ao mesmo tempo, a adequação às expectativas e exigências do cliente. Busca-se o mínimo desvio possível desses padrões e dessas expectativas.

3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para que se possa entender o impacto que a liderança tem nas organizações, é preciso compreender o que ocorre com o processo de mudança.

Em grande parte, as tentativas de mudança organizacional fracassam por causa de alguns profundos mal-entendidos a respeito de quem as pessoas são e do que está ocorrendo dentro da organização. Se for possível esclarecer esses mal-entendidos, o trabalho poderá ser recuperado com eficácia e esperança, de acordo com Wheatley (2006, p. 82).

A mudança organizacional bem sucedida torna-se viável quando a experiência profissional passa a ser vista com outros olhos.

A maior parte da mudança não está no que se faz, e sim em como se faz. Dentro de todo esse movimento, quanto mais se percebe diferenças entre o que é constante e o que muda, mais eficácia se terá para reagir a novos mercados e às transformações que são contínuas (NASCIMENTO, 2012).

Para Wheatley (2006) vive-se em um mundo onde a mudança é tudo. Vive-se em meio à criação contínua, em um universo cuja criatividade e adaptabilidade estão além da compreensão. Nada é a mesma coisa duas vezes. Na vida pessoal é preciso se adaptar o tempo inteiro, além e testemunhar igual adaptabilidade aos que estão ao redor do que se faz.

É possível comparar as mudanças organizacionais como as mudanças que ocorrem na vida, de maneira geral.

As pessoas envolvidas nos processos de trabalho precisam gostar do que fazem, devem apreciar o trabalho compartilhado e devem ser capazes de resolver os desafios que se apresentam no cotidiano, administrando conflitos de forma eficaz, aprendendo novas maneiras de desenvolver as suas atividades, direcionando os seus potenciais e talentos a serviço da organização, de uma entidade ou de uma causa (NASCIMENTO, 2012).

As formas de organização são usadas em um processo inteiramente diferente, que não pode ser definido em termos de incrementos nítidos ou passos sequenciais. Ocorrem no emaranhado de relações – as redes – que caracterizam qualquer sistema vivo. Não há estágios simples nem linhas causais fáceis de traçar. As mudanças são rápidas mas invisíveis, ocultas pela densidade da rede (WHEATLEY, 2006, p. 84).

A autora destaca ainda que, se as organizações se comportam como sistemas vivos, este deveria ser seu processo de mudança:

uma parte do sistema (que pode ser de qualquer tamanho – uma organização, uma comunidade, uma equipe, uma nação) percebe alguma coisa. Pode ser o intermédio de um memorando, de um comentário casual, de uma notícia. E se deixa sensibilizar por isso. Aqui, se deixa é um verbo importante. Ninguém diz a um sistema vivo o que deve sensibilizá-lo (embora tentativas não falem). Quando se deixa sensibilizar, ele pega a informação e faz com que ela circule rapidamente pelas redes. À medida que ela circula, outras a agarram e a amplificam. Assim, a informação cresce, se modifica, fica distorcida com relação à original, mas vai acumulando mais significado. Finalmente, a informação fica tão importante que o sistema não dá mais conta dela. Então, e só então, ele começará a mudar. A importância da informação o obriga a abandonar suas convicções, estruturas padrões e valores presentes. Ele não pode usar seu passado para entender a nova informação. Resta-lhe mergulhar em um estado de confusão e incerteza semelhante ao caos, um estado que é sempre terrível (WHEATLEY, 2006, p. 84).

A partir do processo descrito, o sistema está aberto à mudança.

No processo de mudança, a liberdade de criar é essencial, dentro e fora das organizações.

Quando os líderes começam a aproveitar a diversidade que há até mesmo em grupos pequenos, a vida lhes pede algo mais. Não haverá duas reações idênticas: não haverá duas pessoas ou acontecimentos iguais. Assim, os líderes tem que renunciar a qualquer desejo de repetição ou de uniformidade, referente a pessoas ou a processos. Até mesmo em atividades altamente reguladas ou baseadas em procedimentos minimamente detalhados (como usinas nucleares, hospitais), os procedimentos acabam falhando quando são repetidos mecanicamente (WHEATLEY, 2006, p. 84).

Destaca-se, para Zanelli (2008) que a competência de compreender e gerir mudanças vistas como necessárias é decisiva para o exercício da liderança responsável. Ao estabelecer estratégia e metas claras e legítimas, comunicando-as aos trabalhadores e qualificando-os nas dimensões técnica e humana para assumir responsabilidades de modo que possam alcançar tais objetivos, o líder ajuda a construir um ambiente de trabalho seguro, propício à flexibilidade e à inovação.

3.2 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Os líderes têm sido estudados nas ciências sociais, de modo especial na psicologia social, que desde o princípio, tem feito da liderança um dos principais focos de pesquisa. Pensando nas organizações enquanto sistemas dinâmicos com um ciclo de vida próprio, é possível identificar desafios bem típicos e considerar suas implicações no comportamento da liderança (SOUZA et al, 2004).

Dentro desse escopo Schein (1992) apud Souza et al. (2004) foca o líder em quatro papéis diferentes que se complementam entre si, marcando sua atuação e interação com o “organismo” organizacional. Segundo esse autor, o líder tem quatro papéis básicos: animador, nos momentos iniciais da empresa; criador de cultura; sustentador da cultura e agente de mudança.

O “líder como animador” refere-se aos estágios iniciais da criação empresarial, uma função exclusiva da liderança é suprir a energia necessária para que a organização comece a ter resultados. Muito se diz a respeito de “visão” dos empresários, mas não o suficiente sobre a incrível energia que demonstram ao tentar uma abordagem após a outra, assim como seus esforços para iniciar uma empresa ou liderar uma empresa, independente de seu tamanho ou ramos de atividade. Segundo Schein (1992 apud SOUZA et al., 2004), o líder literalmente dá vida à organização, por conseguinte, ele usa o termo para descrever o líder como “energizador” da organização.

O “líder como criador de cultura” é quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver. As crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados.

Souza et al., (2004) em relação à cultura, destacam que:

a cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crença e valores que são maiores do que os próprios membros da organização. Embora as ideias que passam a integrar a cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma empresa começa com o fundador ou líder pioneiro que articula e implementa ideias e valores particulares como uma visão, filosofia ou estratégia empresarial. Quando essas ideias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizadas e desponta uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia do fundador ou líder. Segundo ainda o autor, as culturas atendem a duas funções decisivas nas organizações: integrar os seus membros de modo que saibam como se

relacionar entre si e ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo (SOUZA et al., 2004, p. 260).

Integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e trabalham juntos com eficácia.

É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o status são distribuídos.

Serpek (2013) ressalta que, as empresas precisam contar, mais do que nunca, com pessoas que conduzam mudanças. Há muito para se alterar em termos de mentalidade e aprendizado, com o objetivo de fazer as coisas do modo correto, sendo evidente a necessidade de uma melhor capacitação humana.

É preciso, portanto, de líderes. Não da figura utópica do líder que nasce como tal, pois este não existe. É necessário desenvolver líderes e talentos, os quais estão por aí, sob a forma de diamante bruto. É de suma importância haver nas empresas pessoas hábeis na capacidade de formar os outros, no quesito de capacitação e no sentido de conduzir as pessoas a um estágio mais elevado de enriquecimento humano. Esses líderes necessitam desenvolver a habilidade de atuar e mobilizar pessoas por uma harmônica atenção às motivações extrínsecas, intrínsecas e transcendentais, procurando desenvolver o espírito transformador-continuador na organização (SERPEK, 2013, p. 226).

4 METODOLOGIA

Para construção e delimitação do estudo, recorrer-se-á a pesquisa bibliográfica através de literaturas atualizadas, artigos científicos, dissertações, etc., sobre as transformações no mundo do trabalho, passando por um resgate histórico da Gestão de Recursos Humanos, Conceitos de Motivação e Clima Organizacional.

Objetivando identificar as variáveis do clima organizacional em segmentos de características distintas, o estudo de campo será realizado na indústria e no comércio, possibilitando apresentar um comparativo comportamental de gestores e colaboradores dos dois ambientes pesquisados.

4.1 SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo da pesquisa foi realizado com 20 funcionários, sendo 10 deles da indústria, localizada em Cubatão e os outros 10 do comércio, localizado em Praia Grande. Dentro do contexto, os funcionários entrevistados exerciam diferentes funções, onde os mesmos responderam a um questionário simplificado, contendo questões de fácil entendimento e resposta única.

Os funcionários participantes da pesquisa de clima organizacional possuem as seguintes características:

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
Até 20 anos	2
Entre 21 e 25 anos	5
Entre 26 e 35 anos	6
Entre 36 e 45 anos	7

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
Ensino Fundamental	
Ensino Médio	11
Nível Técnico	5
Nível Superior	4

TEMPO DE SERVIÇO	QUANTIDADE
Até 1 ano	3
2 a 5 anos	10
6 a 9 anos	5
Acima de 10 anos	2

4.2 COLETA DE DADOS

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu no segundo semestre de 2016, sendo informado ao entrevistado que a pesquisa seria anônima e para fins estudantis, com isso, o questionário foi aplicado e recolhido no mesmo dia.

Para esclarecimento de eventuais dúvidas, o entrevistador encontrava-se disponível para sanar e auxiliar na dificuldade do entrevistado, porém, jamais interferindo ou persuadindo no andamento das respostas do entrevistado.

4.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para melhor entendimento e visualização, a apresentação dos dados obtidos foi apresentada individualmente e graficamente, seguida de estatística percentual e esclarecimentos sobre cada resultado analisado. Dessa forma a interpretação dos dados torna-se mais didática e esclarecedora.

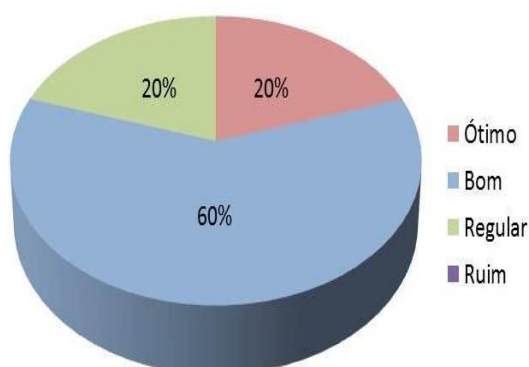
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral dessa seção é a interpretação da pesquisa de clima organizacional dentro da indústria e do comércio, para que esta atingisse uma visão das falhas e ensejos futuros.

Para alcance da excelência na gestão de pessoas e procedimentos administrativos (envolvidos direta e indiretamente no clima organizacional da instituição) os gestores poderiam atuar de modo efetivo na solução de aspectos negativos, a partir da avaliação dos resultados dessa pesquisa.

O primeiro gráfico refere-se ao clima de trabalho na empresa na opinião dos funcionários, uma vez que o clima depende da união de esforços de empregados e empregadores.

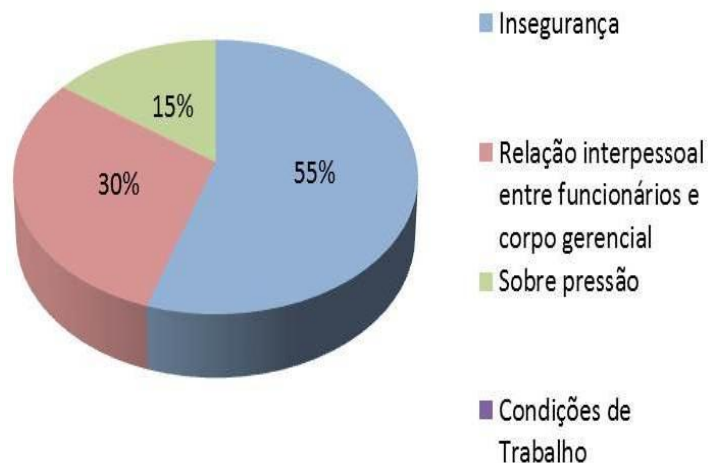
Gráfico 1 - Como você considera o clima de trabalho na empresa?



Observa-se claramente que 60% dos funcionários responderam que o clima na empresa é bom, sendo um resultado expressivo para o ambiente organizacional. Ficou empatado em 20% a opinião de clima ótimo e 20% para o clima regular, não obtendo nenhuma resposta para o ambiente de clima ruim.

O próximo gráfico aborda o tema sobre os aspectos considerados negativos na empresa, onde por muitas vezes a visão do funcionário difere dos gestores. Por isso a importância em investigar os motivos que levam ao resultado negativo, pois somente dessa forma é possível atingir a causa raiz do problema e buscar solução efetiva para a mudança positiva.

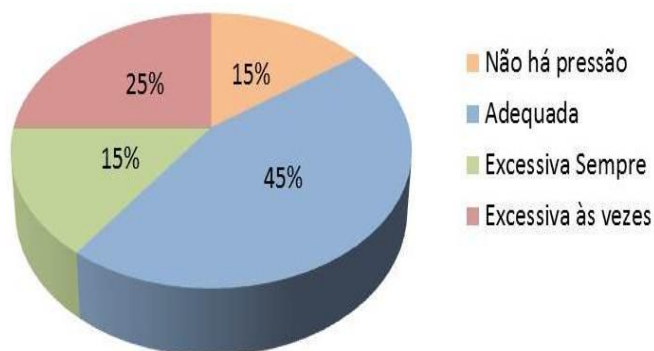
Gráfico 2 - Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?



O percentual de 55% dos entrevistados acredita que a insegurança é a principal causa negativa encontrado no trabalho, em seguida com 30%, a relação interpessoal entre funcionários e corpo gerencial é o segundo motivo causador. Apenas 15% acreditam que a pressão no trabalho contribui para o aspecto negativo na empresa e nenhum entrevistado respondeu que as condições de trabalho seria um dos pontos negativos.

A questão 3 avalia a pressão que os superiores exercem sobre o ritmo de trabalho dos seus funcionários, essa abordagem é delicada uma vez que em todas as funções existem pressões, pois a maioria da força de trabalho não obteria resultados satisfatórios para a empresa se não existissem metas a serem alcançadas. A preocupação é que essa pressão não ultrapasse as barreiras de leve a moderada, resultando em desmotivação ou mesmo a estafa do colaborador.

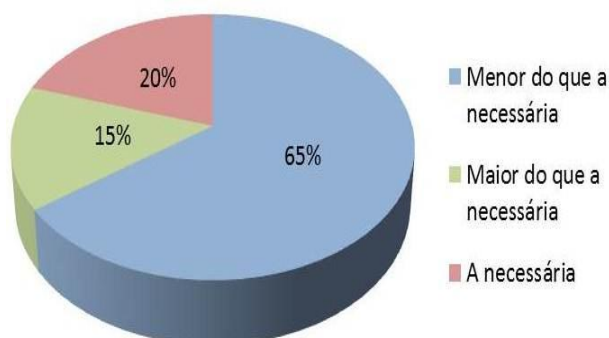
Gráfico 3 - Como você avalia a pressão que seu superior exerce sobre o seu ritmo de trabalho?



A pressão ideal (de leve a moderada) nesse caso, teve o resultado imaginado, pois 45% dos respondentes, afirmaram que a pressão exercida por seus gestores é adequada, outros 25% dizem que a pressão é excessiva às vezes. Empatado cada um com 15% foram os casos que afirmaram não haver pressão e respectivamente que a pressão era excessiva sempre.

O efetivo de uma organização muitas vezes não é planejado da forma correta, sobrecarregando dessa forma os colaboradores efetivos da empresa. No gráfico 4 as respostas são referência sobre da quantidade de pessoas em seu setor de trabalho.

Gráfico 4 - A quantidade de pessoas em seu setor de trabalho é?



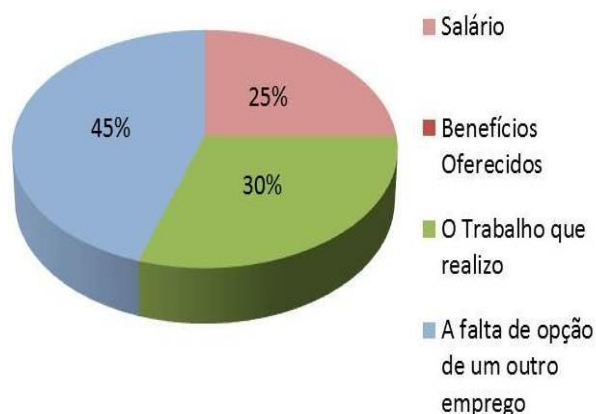
De todas as perguntas realizadas na pesquisa de campo, a resposta com maior índice de considerações, foi sobre o tema da quantidade de efetivo ideal de uma empresa. Com 65% de adesão, os entrevistados afirmaram que a quantidade de pessoas em seu setor, era menor que o necessário, isso mostra que os gestores

estão visando mais lucratividade, do que bem estar do seu efetivo, essa prática é uma ilusão, pois dessa forma a sobrecarga só tende a reduzir a produtividade. 20% respondeu que a quantidade é necessária no setor, seguido de 15% que afirmou que o quantitativo de pessoas, era maior do que o necessário para exercer as funções setoriais.

Sabemos que em tempos de crise, as opções de emprego passam a ser limitadas e que os profissionais muitas vezes exercem funções incompatíveis a sua qualificação, o gráfico 5 foi relacionado a esse tema, questionando a principal razão pelo qual o funcionário trabalha atualmente na empresa.

Diversos são os motivos que levam um trabalhador a exercer determinada função, porém foi apresentado as opções de maior importância na busca do emprego ideal.

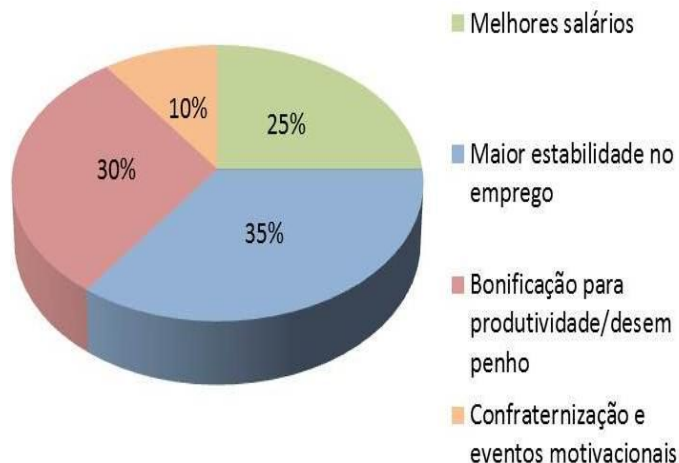
Gráfico 5 - Qual a principal razão pelo qual você trabalha nessa empresa?



A principal razão pelo qual se trabalha atualmente na empresa, é a falta de opção de outro emprego, foi a resposta de 45% dos funcionários. Isso é um reflexo da crise, uma vez que muitos na primeira oportunidade estarão migrando para empresas almejadas. Outro aspecto considerado em 30% foi a de que a principal razão é o trabalho que realiza na empresa. 25% informaram que o salário é a principal razão pelo qual se trabalha nessa empresa. Os benefícios oferecidos não tiveram nenhuma resposta.

As ações que cada um acredita que a empresa poderia adotar para melhorar o clima organizacional, foi o tema do gráfico 6.

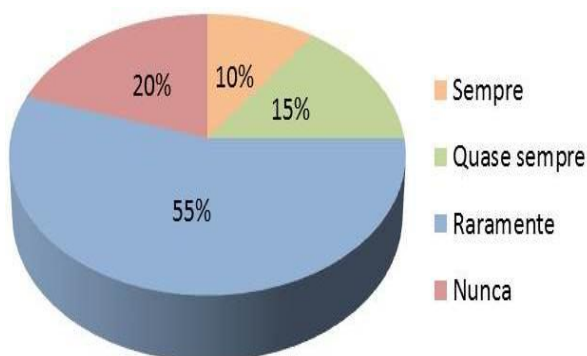
Gráfico 6 - Quais as ações você acredita que a empresa poderia adotar para melhorar o clima organizacional?



Relacionado às respostas anteriores, foi previsível que 35% dos participantes respondessem que maior estabilidade no emprego, seja uma das principais ações para melhorar o clima organizacional dentro da empresa. Outro aspecto não menos importante, considerou 30% no tocante a bonificação para produtividade e desempenho, seguido de 25% para melhores salários e 10% para confraternização e eventos motivacionais.

Por fim, a análise que os trabalhadores fazem sobre receber o reconhecimento devido, quando realizam um bom trabalho, foi aplicado no gráfico 7, para fins de avaliação no campo de gestão de pessoas.

Gráfico 7 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?



Na interpretação dos entrevistados, desfavorecidamente 55% acreditam que raramente são reconhecidos quando realizam um bom trabalho, outros 20% afirmaram nunca serem reconhecidos, em terceiro lugar 15% informaram que quase sempre recebem o reconhecimento e em último lugar, apenas 10% sempre são reconhecidos por seus esforços junto aos seus superiores.

Os valores motivacionais podem surgir de pequenos gestos (ainda que o empregado seja remunerado para determinada função), sempre é sensato e gratificante o reconhecimento, afinal, a motivação e o clima organizacional favorável é um dos pontos fortes a serem desenvolvidos e praticados por todos os envolvidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a instalação da crise nacional, sem previsão de término, o clima organizacional nas indústrias, comércio e demais ramos empregatícios, teve uma queda significativa, não somente no quadro de funcionários, como no clima organizacional em geral. A limitação de recursos e as manobras para se manter no mercado e enfrentar a crise, passou a ser a maior circunstância a ser administrada.

Independente da crise que permeia o país, no ambiente globalizado, onde a concorrência é cada vez mais agressiva, as organizações tem que estar sempre inovando e promovendo a satisfação e motivação dos funcionários, clientes, gestores, investidores e sociedade. A motivação deve envolver a empresa no geral, sendo necessário que todos estejam envolvidos para alcançar o objetivo desejado.

A pesquisa de campo serviu de base para mensurar o clima organizacional em época de crise, apresentando as percepções da força de trabalho e a importância que um clima organizacional faz em uma empresa. As teorias apresentadas, bem como os resultados da pesquisa, permitiram compreender os aspectos mais relevantes sobre o tema.

Por fim, a proposta do trabalho e do estudo de caso sobre o Clima Organizacional em Tempos de Crise, foi apresentar toda a história do tema, desde o seu surgimento, desenvolvimento, opiniões de diferentes estudiosos e as diferentes estratégias de gestão, onde ainda assim, talvez não seja possível identificar a solução imediata para um eventual problema, mas é prudente que se observe, pesquise e absorva o máximo de informações relacionadas à existência de alguma anomalia. A partir daí, deve-se considerar todas as possibilidades para uma efetiva e satisfatória solução, promovendo o reconhecimento motivacional através do grau de satisfação de empregados e empregadores.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. P. B.; AMORIM, A. A. A. **Endomarketing**: o desafio de motivar os clientes internos. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS. Praia Grande, 2015.

ANJOS, C. A. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das Equipes de trabalho**: um estudo de caso no centro de atenção psicossocial de Camacan. Universidade Estadual de Santa Cruz – Uesc. Bahia: Ilhéus, 2008.

BALDWIN, T. T. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. [tradução de Arlete Simile Marques]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, S. M. **Como a motivação influencia na Produtividade**: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau. [Monografia]. Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

CASTAÑEDA MARTINEZ, L. **As 25 tarefas incontornáveis do gestor de PME**. Portugal: Atual Editora, S.A., junho 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008a.

_____, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2008b.

_____, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

COSTA, E. **O que conta mais: formação ou informação?** Artigo publicado em 05 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/7408/o-que-counta-mais-formacao-ou-informacao.html>. Acesso em: 25 jan. 2012.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FREITAS, S. C. **Motivação no ambiente do trabalho**. Universidade Tuiuti do Paraná, 2011.

GRINBERG, R. **Uma estratégia para vencer**. Você S/A. São Paulo: out. 2009. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/160/noticias/uma-estrategia-para-vencer>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

McSHANE, S.; GLINOW, V. **Comportamento organizacional**. 6. ed. Editora McGraw Hill, 2014.

MEDEIROS, D. L. **Clima organizacional e satisfação: o caso Companhia de Serviços Urbanos de Natal – URBANA**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2014.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012. 204 p.

OLIVEIRA, F. M. P. **A importância do fator remuneração na motivação humana para o trabalho**. Universidade Estadual Vale do Acaraú. [Monografia] Fortaleza: 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/277/1/Monografia%20Francisco%20Marcus%20Pereira%20de%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica de Teynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHERMERHORN Jr, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SERPEK, P. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. 2 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugênia. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

SOUZA, E. F. M. **Motivação para melhor desempenho**. [Monografia]. Pós graduação em Administração Judiciária. MBA Fundação Getúlio Vargas, 2004.

SOUZA, M. T. S.; PEREIRA, R. S.; MAFFEI, P. A. J. **Ética e Liderança**: sua influência na cultura organizacional da empresa. Cadernos de Pós-Graduação, São Paulo, v. 3, n. 2, especial RAI, p. 257-268, 2004.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2011.

TONET, I. **Educação contra o capital**. Maceió: EDUFAL, 2007. 93p.

VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. **Qualidade de vida no ambiente corporativo**. 1 ed. – Campinas: Ipes, 2008.

ZEFERINO, R. S. **Pesquisa de satisfação e insatisfação dos funcionários da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, Superintendência Regional de Santa Catarina**. Universidade do Vale do Itajaí – Biguaçu, 2008.

WHEATLEY, M. J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. Tradução: Carlos A. L. Salum, Ana Lucia da Rocha Franco. São Paulo: Cultrix, 2006.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

1 – Há quantos anos você trabalha na empresa?

- (a) Até 1 ano
- (b) 2 a 5 anos
- (c) 6 a 9 anos
- (d) Acima de 10 anos

2 – Em que faixa etária você se enquadra?

- (a) Até 20 anos
- (b) Entre 21 e 25 anos
- (c) Entre 26 e 35 anos
- (d) Entre 36 e 45 anos

3 – Qual o seu nível de escolaridade?

- (a) Ensino Fundamental
- (b) Ensino Médio
- (c) Nível Técnico
- (d) Nível Superior

4 – Como você considera o clima de trabalho da empresa?

- (a) Ótimo
- (b) Bom
- (c) Regular
- (d) Ruim

5 – Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?

- (a) Insegurança
- (b) Relação interpessoal entre funcionários e corpo gerencial
- (c) Sobre pressão
- (d) Condições de Trabalho.

6 – Como você avalia a pressão que seu superior exerce sobre o seu ritmo de trabalho?

- (a) Não há pressão
- (b) Adequada
- (c) Excessiva Sempre
- (d) Excessiva às vezes

7 – A quantidade de pessoas em seu setor de trabalho é:

- (a) Menor do que a necessária
- (b) Maior do que a necessária
- (c) A necessária

8 – Qual a principal razão pelo qual você trabalha nessa empresa?

- (a) Salário
- (b) Benefícios Oferecidos
- (c) O Trabalho que realizo
- (d) A falta de opção de outro emprego

9 – Quais as ações você acredita que a empresa poderia adotar para melhorar o clima organizacional?

- (a) Melhores salários
- (b) Maior estabilidade no emprego
- (c) Bonificação para produtividade/desempenho
- (d) Confraternização e eventos motivacionais

10 – Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

- (a) Sempre
- (b) Quase sempre
- (c) Raramente
- (d) Nunca

Obrigado por sua participação!