

## FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

<b>Acadêmico</b>	Mirella Mendes da Silva
<b>Título</b>	ANÁLISE DOS FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NO RAMO DE COMÉRCIO DE CRICIÚMA/SC
<b>Professor Avaliador</b>	Cristiane Dias

### PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
<p><b>I. Título e resumo:</b></p> <p>O texto apresenta-se bem dividido com: título, resumo, <i>title</i>, <i>abstract</i></p> <p>Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo?</p> <p>Resumo: O resumo não excede 250 palavras?</p> <p>O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente?</p> <p>O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?</p>	(1,00 ponto)	
<p style="text-align: center;"><b>II. Introdução:</b></p> <p>A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? Os objetivos do estudo são claramente apresentados?</p> <p>A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?</p>	(3,00 pontos)	
<p style="text-align: center;"><b>III. Fundamentação Teórica</b></p> <p>O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado?</p> <p>As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas?</p> <p>Faz citações clássicas e atuais?</p> <p style="text-align: center;">Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?</p>	(5,00 pontos)	

<p style="text-align: center;"><b>IV. Estrutura e Referências</b></p> <p>A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração.</p> <p>As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto?</p>	(1,00 ponto )	
<b>TOTAL</b>		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

## PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
<p style="text-align: center;"><b>I. Procedimentos metodológicos</b></p> <p>A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados?</p> <p>Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?</p>	(3,00 pontos)	
<p style="text-align: center;"><b>II Apresentação e Análise dos dados</b></p> <p>Apresenta as descobertas do estudo? Os resultados estão claros? Os resultados mais importantes estão realçados? Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras?</p> <p>Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?</p>	(4,00 pontos)	
<p style="text-align: center;"><b>III. Considerações Finais</b></p> <p>Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?</p>	(2,00 pontos)	
<p style="text-align: center;"><b>IV. Estrutura e Referências</b></p> <p>A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração.</p> <p>As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais?</p>	(1,00 ponto)	

Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?		
<b>TOTAL</b>		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

<b>Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:</b>
<b>Introdução:</b>
<b>Fundamentação Teórica</b>
<b>Procedimentos metodológicos:</b>
<b>Apresentação dos dados e Análise dos Dados</b>

<b>Conclusões</b>

**PARECER  
FINAL**

Pela aprovação sem alterações

Pela aprovação, desde que siga as  
alterações sugeridas

Pela reprovação.

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**MIRELLA MENDES DA SILVA**

**ANÁLISE DOS FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUEM  
PARA A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NO RAMO DE  
COMÉRCIO DE CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA  
2016**

**MIRELLA MENDES DA SILVA**

**ANÁLISE DOS FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUEM  
PARA A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NO RAMO DE  
COMÉRCIO DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Cristiane Dias

**CRICIÚMA**

**2016**

MIRELLA MENDES DA SILVA

**ANÁLISE DOS FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUEM  
PARA A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NO RAMO DE  
COMÉRCIO DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Ext. Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

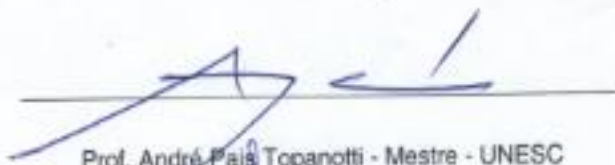
Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Cristiane Dias

Criciúma, 20 de junho de 2016.


**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Cristiane Dias – UNESC – Orientador



Prof. André Pais Topanotti - Mestre - UNESC



Prof. Nelson Savi - Mestre – UNESC

**CRICIÚMA**

**2016**

### **DEDICATÓRIA**

A minha mãe Stella, quem sempre me apoiou, deu forças e ensinou grandes valores, minha eterna gratidão e reconhecimento, por me ensinar os primeiros passos e acompanhar minha trajetória até aqui.

### **AGRADECIMENTOS**



Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não estaria aqui, sempre guiando e protegendo a cada passo, dando força e coragem em cada degrau de minha trajetória.

Agradeço a minha mãe Stella, que sempre esteve ao meu lado, um grande exemplo, apoiando, encorajando, que nunca mediu esforços para nos ajudar a crescer com sabedoria, determinação, humildade e compaixão, fundamentais na construção de meu caráter.

Agradeço a minha Orientadora Cristiane Dias com quem pude contar ao longo deste trabalho, que me acompanhou disposta e atenciosa, me ajudando e orientando da melhor maneira, dando o máximo de seu profissional.

Agradeço a Scarpan Calçados Ltda. ME. pela confiança e por permitir realizar a pesquisa que foi fundamental para a realização deste estudo.

Agradeço a todos que de alguma forma, me ajudaram direta e indiretamente nesta caminhada.

## RESUMO

SILVA, Mirella Mendes da. **Análise dos fatores da cultura organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários de uma empresa no ramo de comércio de Criciúma-SC** 2016. 68p. Monografia do Curso de Administração-Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC.

Os estudos organizacionais centrados na cultura organizacional ganharam reforço a partir dos processos de internacionalização das empresas, face à globalização econômica. Processos de fusão, aquisição de outras unidades empresariais, associações e alianças Inter organizacionais, enfim, um leque de acontecimentos fez com que os estudos organizacionais ganhassem novos impulsos. É essencial que as empresas se adaptem as mudanças deste novo cenário organizacional, e o planejamento estratégico deve compatibilizar tais mudanças à cultura organizacional estabelecida. Quanto mais importante à ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser seu alinhamento com a cultura da organização. Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores da Cultura Organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários na empresa Scarpan Calçados Ltda. ME. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com a finalidade de analisar a visão das profissionais quanto à cultura organizacional, como motivação, fatores que geram insatisfação, salários, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Foram desenvolvidas entrevistas abertas com questionários semiestruturados, e os resultados da pesquisa proporcionaram indícios importantes da percepção das pessoas envolvendo o ambiente da organização. Verificou-se principalmente a alta rotatividade no quadro de funcionários da empresa, motivada principalmente pela falta de oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Motivação. Qualidade de vida no trabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fundamentos do processo administrativo.....	25
Figura 2 - Subsistemas de políticas de recursos humanos das organizações .....	27
Figura 3 – Modelo de estrutura organizacional funcional .....	31
Figura 4 - Ciclo Motivacional .....	36
Figura 5 - Pirâmide de necessidades de Maslow .....	37
Figura 6 - Os dois níveis de cultura organizacional segundo Kotter e Heskett. ....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estado civil das profissionais por faixa etária .....	52
Tabela 2 - Tempo de empresa das profissionais por faixa etária .....	53
Tabela 3 - Nível de satisfação em trabalhar na empresa .....	54
Tabela 4 - Percepção das profissionais quanto a carga/programação de trabalho...54	
Tabela 5 - Motivação em executar suas atribuições .....	55
Tabela 6 - Realização profissional X orgulho de fazer parte da equipe .....	56
Tabela 7 - Sentimento de valorização por parte das empresas .....	56
Tabela 8 - Relacionamento entre os colegas .....	57
Tabela 9 - Estimulo da empresa para o trabalho em equipe .....	57
Tabela 10 – Grau de satisfação referente ao salário.....	58
Tabela 11 - Grau de satisfação referente ao salário .....	58
Tabela 12 - Oportunidade de crescimento .....	59
Tabela 13 -Aabertura da empresa para receber críticas .....	60
Tabela 14 - Receptividade por parte da empresa .....	60
Tabela 15 – Trabalho em equipe.....	61
Tabela 16 - As principais razões pelas quais você trabalha na empresa .....	62
Tabela 17 - Fatores que geram insatisfação .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Gerais da administração segundo Fayol. ....	23
Quadro 2 - Níveis da cultura organizacional .....	44
Quadro 3- Características da Cultura Organizacional. ....	46
Quadro 4- Referencial teórico da pesquisa bibliográfica .....	50

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	20
<b>2.1.1 Evolução histórica da Ciência Administrativa</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2 Fundamentos do Processo Administrativo</b> .....	<b>24</b>
2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	25
<b>2.2.1 A relação interpessoal nas organizações</b> .....	<b>28</b>
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	29
<b>2.3.1 Estrutura Linear</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.2 Estrutura Funcional</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.3 Estrutura Linha-staff</b> .....	<b>32</b>
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
<b>2.4.1 Motivação</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4.2 Teoria de Maslow</b> .....	<b>36</b>
<b>2.4.3 A teoria X e Y de McGregor</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg</b> .....	<b>39</b>
2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS .....	40
<b>2.5.1 Níveis de cultura organizacional</b> .....	<b>43</b>
<b>2.5.2 Funções da cultura organizacional</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5.3 Características da cultura organizacional</b> .....	<b>46</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>47</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	47
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO .....	48
3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	49
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	51
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>52</b>

4.1 PERFIL DAS PROFISSIONAIS ENTREVISTADAS.....	52
4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	53
<b>4.2.1 Carga de trabalho.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2 Motivação.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3 Relacionamento interpessoal.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.4 Salários .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.5 Oportunidades para o crescimento profissional.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.6 A empresa.....</b>	<b>59</b>
4.3 AS PRINCIPAIS RAZÕES PELAS QUAIS ELAS TRABALHAM NA EMPRESA	61
4.4 FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO .....	62
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>72</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Embora seja notória a dificuldade de se realizar uma análise comportamental do capital humano dentro das organizações, é inegável que a qualidade de vida no trabalho é estratégica para o desenvolvimento das empresas.

Gestores passaram a investir na motivação de seus profissionais, na qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho. Criar vínculos e identificação dos profissionais com a instituição tornou-se primordial, para cativar o público interno de modo que sejam instrumentos de publicidade na sociedade, criando imagem positiva da empresa, fazendo com que trabalhar na empresa seja orgulho para todos que ali trabalham, através das condições fornecidas pela organização.

Nesse conceito, o desenvolvimento da cultura organizacional tem papel central para o desenvolvimento da integração entre a empresa e seus profissionais. A ideia de unidade, desenvolve-se com a identificação dos profissionais com a marca que eles representam, com a história da empresa e com o sentimento de fazer parte da história da organização.

O estudo da Motivação e da Cultura Organizacional pode revelar o grau de desempenho dos profissionais dentro da organização em conjunto com o Clima organizacional, e de que forma podem ajudar no desenvolvimento dos profissionais e no atingir das metas e objetivos propostos (FIDELIS; BANOVA, 2007).

O fato do argumento proposto oportuniza muito mais que a fria análise das normas e códigos inerentes a organização. Discorre-se atualmente sobre um fenômeno vislumbrado por renomados autores e alvo do interesse de acadêmicos de administração e gestores organizacionais que assistem as transformações ocorridas todos os dias nos processos gerenciais, é a mudança organizacional. (FLEURY, 1987).

Neste cenário, missões são alteradas, valores são sugeridos e a cultura organizacional vai se adaptando. Nada obstante, o que parece tão simples de entender e aplicar, encontra em muitas organizações um obstáculo para esta mudança, que se trata da resistência à mudança das pessoas.

Ressaltando a relevância do capital humano no contexto exposto, essa pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar os fatores da Cultura



Organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários em uma empresa do ramo de Comércio.

A monografia foi estruturada em 5 capítulos, onde o primeiro destaca a situação problema, objetivos geral, objetivos específicos, e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, objetivando destacar os autores e suas publicações mais relevantes em relação ao tema em estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação estão detalhados no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se os dados coletados com a pesquisa de campo e a sua análise com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Finalizando o trabalho, encontram-se a conclusão, as referências e os anexos.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Independentemente das modificações do âmbito organizacional que ocorrem com grande intensidade, os administradores das empresas necessitam conscientizarem-se da verdadeira conjuntura de sua organização para poder realizar o projeto organizacional. Realizar mudanças de procedimentos, sistemas e outras questões facilmente vistas dentro da empresa podem mostrar incomplexidade, porém o maior problema reside nos aspectos etéreos da corporação, a intangibilidade dos profissionais, seu entendimento sobre os acontecimentos e aos fatos.

É de grande importância um bom ambiente de trabalho, onde os profissionais se sintam motivados, satisfeitos, onde haja boa integração entre a equipe, respeitar diferenças, deixar claras as metas, objetivos da organização, incentivar o profissional cumprir suas metas e contribuir para o seu crescimento profissional, pois depende dele para a realização de suas funções, assim acaba desenvolvendo bons resultados para a organização (DAFT, 1999).

O fundamento da metodologia de desenvolvimento da Cultura Organizacional é que o nexa da sustentabilidade de uma corporação encontra-se nas pessoas, e são elas que passam por experiências e modificam a cultura

organizacional, com suas crenças, convicções ou a maneira de negociar com seus clientes. Enfim, o modo de ser da organização é determinado pelo grupo que desenvolveu no dia a dia de trabalho, sua cultura.

Ao apontar a importância das pessoas para o desenvolvimento da Cultura Organizacional, este trabalho será conduzido sob a seguinte indagação: **Quais os fatores da Cultura Organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários em uma empresa do ramo de Comércio?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores da Cultura Organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários em uma empresa do ramo de Comércio de Criciúma.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar a empresa objeto do estudo e os seus principais desafios na área da gestão de pessoas;
- b) analisar os fatores da cultura, do clima organizacional e a relação de ambos com a motivação dos funcionários;
- c) avaliar a satisfação e o engajamento da equipe, por meio de pesquisa de clima organizacional;
- d) apresentar ações desenvolvidas pela empresa para a manutenção de uma cultura organizacional adequada a sua estratégia;
- e) sugerir ações que possam fortalecer a adequação dos funcionários a cultura da organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo em questão tornou-se oportuno por buscar identificar os fatores da cultura organizacional que influenciam a qualidade de vida no trabalho (QVT), a motivação e o bom desempenho dos profissionais na empresa objeto deste estudo.

Com os elementos da cultura organizacional identificados, poderá contribuir para que os serviços prestados possam atingir um grau maior de eficiência para a organização, para os clientes internos e como consequência, para o cliente externo.

O estudo se mostra viável pois a empresa demonstra estar preocupada com a deficiência no processo de identificação da motivação do público interno com a empresa, que vem ocorrendo há muito tempo, porém não foi possível realizar um estudo semelhante a este.

Por ser a primeira pesquisa sobre cultura e clima organizacional realizada na empresa em questão, é fundamental destacar a relevância do trabalho que poderá auxiliar os membros da própria organização a compreender o papel dos valores realmente importantes e instigados na organização, bem como enxergar que contribuições poderão dar para garantir a prosperidade do negócio em meio ao mercado atual, global e competitivo.

Além disso, esse estudo pode servir de embasamento para outras organizações aperfeiçoarem seus métodos de diagnóstico da cultura organizacional e ainda contribuir para que novas pesquisas sejam realizadas sobre o tema proposto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da fundamentação teórica que serve como referencial para o trabalho. Conforme explica Bocchi (2004, p.97), “No trabalho científico, não há espaço para o senso comum ou a falta de certeza: o pesquisador não acha nada, ele se apoia em teorias científicas, observações empíricas e elaborações estatísticas”.

Assim, o objetivo desse capítulo é revisar os conceitos que serão utilizados na elaboração do modelo e na aplicação da pesquisa que será realizada. O capítulo finaliza apresentando o que é a Cultura Organizacional.

### 2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Atualmente as organizações preocupam-se pela tamanha competitividade que vem crescendo a cada dia, ficando cada vez mais difícil sobreviver no mercado. É importante para a organização, que todos os indivíduos cooperem, e juntos sejam capazes de trabalhar em prol de um mesmo objetivo (ROBBINS, 1998). Nesse sentido, Chiavenato (2000, p.28) afirma que,

As organizações vêm apresentando modificações com o passar do tempo, operam em diferentes ambientes, sofrendo variadas pressões e possibilidades que podem modificar no tempo e acabam reagindo por meio do comportamento e estratégias, podendo alcançar diferentes resultados.

Para Robbins (2003), organização é um acordo de duas ou mais pessoas que cumprem seus papéis e compartilham de um mesmo objetivo. Em razão disso, é de extrema importância que uma organização seja muito bem administrada.

A administração pode ser conhecida como um grupo de tarefas onde se utiliza de forma eficaz e eficiente os recursos organizacionais, sejam eles, financeiros, materiais e humanos. É através da administração que as organizações buscam cumprir suas metas e objetivos (LUZ, 2003).

Silva (2007, p. 6) define administração como “conjunto de atividades direcionadas a utilização dos recursos, para alcançar um ou mais objetivos e metas organizacionais”.

Maximiano (200, p.25), cita que:

Administrar é o processo de tornar, realizar e alcançar ações que

utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

A administração constitui-se de parte fundamental para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações, sem a qual jamais teriam condições de existir, tampouco crescer (CHIAVENATO, 2004).

### **2.1.1 Evolução histórica da Ciência Administrativa**

A história da Administração iniciou-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C. onde o povo sumeriano buscou uma forma melhor para solucionar alguns dilemas práticos, exercitando assim a arte de administrar. Desde os tempos antigos até os dias de hoje a administração está cada vez mais se aperfeiçoando conforme as necessidades atuais (DAFT, 2006).

Exemplos de fatos concretos são a Grande Muralha da China e as pirâmides do Egito que foram construídos antes dos tempos modernos, e que empregaram milhares de pessoas, sendo que, para a construção de apenas uma pirâmide, foi utilizado em torno de 100 mil pessoas durante aproximadamente duas décadas. É fácil perceber a presença de administradores que planejavam, bem como designavam atividades até a conclusão das obras. Deste modo, qualquer que fosse nome concebido aos gerentes na ocasião, alguém era responsável pela parte de planejar, organizar tanto pessoas quanto os materiais, dando direção aos trabalhadores (ROBBINS, 2003).

Portanto, a Teoria Geral da Administração estudada atualmente, possui alguns conceitos que tiveram origem dos primeiros administradores. Com o passar do tempo, estes conceitos foram evoluindo continuamente, sendo influenciados pelas circunstâncias do momento (MAXIMIANO, 2004).

Ao longo deste período, a história da administração, passou a ser a história das cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. Apenas nos últimos 200 anos, quando teve a Revolução Industrial, a grande empresa industrial dominou a cena das organizações e ideias administrativas (MAXIMIANO, 2004).

A Revolução Industrial que teve início no século XVIII na Inglaterra foi um acontecimento fundamental para a Ciência da Administração, por que foi a partir daí que obteve a troca de pessoas por máquinas e passaram a exigir pessoas com mais capacidade de prever demanda garantir estoques, coordenar, discutir funções, entre outras que são designadas por gerentes (ROBBINS, 2003).

Algumas limitações na área do transporte e comunicação dificultavam no crescimento de novos negócios, não era possível aperfeiçoar algumas técnicas administrativas, mas com a Revolução Industrial, organizações conseguiram expandir e aperfeiçoar suas estratégias, tendo um significativo aumento na qualidade e quantidade de produção (BATEMAN e SNELL, 2006).

Porém, ainda antes do surgimento do administrador-pensador, foi encontrado nos economistas clássicos do século XIX, as origens do Pensamento Administrativo (ROBBINS, 2003).

Com o passar do tempo a administração se desenvolveu adaptando-se à atividades, épocas e necessidades das organizações (ROBBINS, 2003).

Frederick Winslow Taylor está entre as figuras que mais se destacaram na História do Pensamento Administrativo, considerado o pioneiro desse movimento, pois foi ele quem publicou o livro “Os princípios da Administração Científica” (ROBBINS, 2003).

Para Taylor, o que era produzido pelo trabalhador, representava um terço das suas possibilidades, com isso aplicou o método científico a trabalhos no chão de fábrica, e passou um pouco mais de duas décadas tentando melhorar na execução de cada trabalho. Taylor definiu então diretrizes para a melhoria da eficiência da produção (ROBBINS, 2003, p. 489).

É notável que a principal tarefa da Administração seja a integração das pessoas em prol de um objetivo comum, prezando pelo trabalho em conjunto, para que as metas sejam alcançadas. Dessa forma, o administrador passou a ter papel fundamental como líder na resolução de problemas de relacionamento interpessoal (CHIAVENATO, 2004).

No século XXI, algumas mudanças sociais, econômicas, legais e até tecnológicas, fizeram com que surgissem novas técnicas e conceitos levando a inovação da prática e também da ciência da administração (MAXIMIANO, 2004).

Outro nome muito influente no início da teoria administrativa foi o engenheiro de minas Henri Fayol, que publicou um livro resumindo experiências

administrativas que dava ênfase na importância dos administradores para a organização, defendia a ideia de que se tratava de uma profissão e poderia ser ensinada. Fayol mostrou em sua obra, os 14 princípios gerais da administração, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Princípios Gerais da administração segundo Fayol.

1. Divisão do Trabalho	A especialização dos funcionários, dos executivos da administração aos operários da fábrica, favorece a eficiência na produção, aumentando a produtividade.
2. Autoridade e Responsabilidade	Autoridade é o direito dos superiores hierárquicos de dar ordens que serão supostamente obedecidas; responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
3. Unidade de Comando	Um empregado deve receber ordens de apenas um superior, evitando contraordens.
4. Unidade de Direção	O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupos de atividades com os mesmos objetivos.
5. Disciplina	Necessidade de se estabelecer normas de conduta e de trabalho, válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina joga a organização no caos.
6. Prevalência dos Interesses Gerais	Os interesses gerais da corporação devem Prevaler sobre os interesses individuais.
7. Remuneração	Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.
8. Centralização	As atividades cruciais da organização e a autoridade para a sua adoção devem ser centralizadas.
9. Hierarquia (Cadeia Escalar)	Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
10. Ordem	Deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa (pessoa) em seu lugar.
11. Equidade	A justiça deve prevalecer também no ambiente de trabalho, justificando a lealdade e a devoção dos funcionários à empresa.
12. Estabilidade dos Funcionários	A alta rotatividade do pessoal tem consequências negativas sobre o desempenho da organização e o moral dos trabalhadores.
13. Iniciativa	Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. Espírito de Corpo (“Sprit de corps”)	O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro das equipes. Os componentes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para com isso defender seus propósitos.

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (2000, p. 22).

Com os princípios gerais da gestão, Fayol ressalta a importância da ordem, da equidade, da estabilidade do pessoal, da iniciativa e da união do pessoal

(LODI, 2003).

Após Taylor e Fayol, alguns nomes ainda apareceram para ajudar a formar a teoria da Ciência Administrativa. Dentre eles pode-se citar Franck e Lilian Gilbreth, Elton Mayo, Henri Ford, entre outros (ROBBINS, 2003).

As mudanças e incertezas do mercado global atual fazem da administração uma das áreas mais importantes ligadas às ciências humanas. De acordo com Hampton (1990, p. 198):

Parece haver dois significados básicos diferentes de liderança, na medida em que ela é aplicada ao problema da administração das organizações. Um deles oferece uma visão ampla, majestosa, que alcança o imenso problema de se definir, construir e manter o caráter e a cultura distintos de uma organização. A segunda noção de liderança tem alcance menor. Ela define a liderança como o processo interpessoal pelo qual os gerentes influenciam os empregados a executar os objetivos de tarefa fixados.

Assim, o verdadeiro líder necessita estar atento aos seus subordinados, as suas alterações de humor e comportamentais e saber como influenciá-los positivamente em prol do bem comum, que é a obtenção dos resultados almejados.

### **2.1.2 Fundamentos do Processo Administrativo**

O processo administrativo nada mais é do que a busca para realizar objetivos organizacionais, e para isso existem funções que auxiliam na administração, como: o planejamento, organização, direção ou execução e controle (PODC) (MAXIMIANO, 2004).

Na função denominada planejamento determina-se as metas e a missão da organização, além de estabelecer e averiguar as demandas de fundos e a preparação de métodos para alcançar a finalidade esperada. Na função denominada organização realiza-se a distribuição de funções, atribuições e salários de cada cargo, de cada setor, e da organização de maneira geral, além de designar a estratégia organizacional. Na função denominada direção são elencados as metas e estratégias, a fim de reduzir os conflitos internos e estimular os colaboradores. Na função denominada controle realiza-se a verificação do processo, visando mensurar, definir e aprimorar o processo (SILVA, 2007).

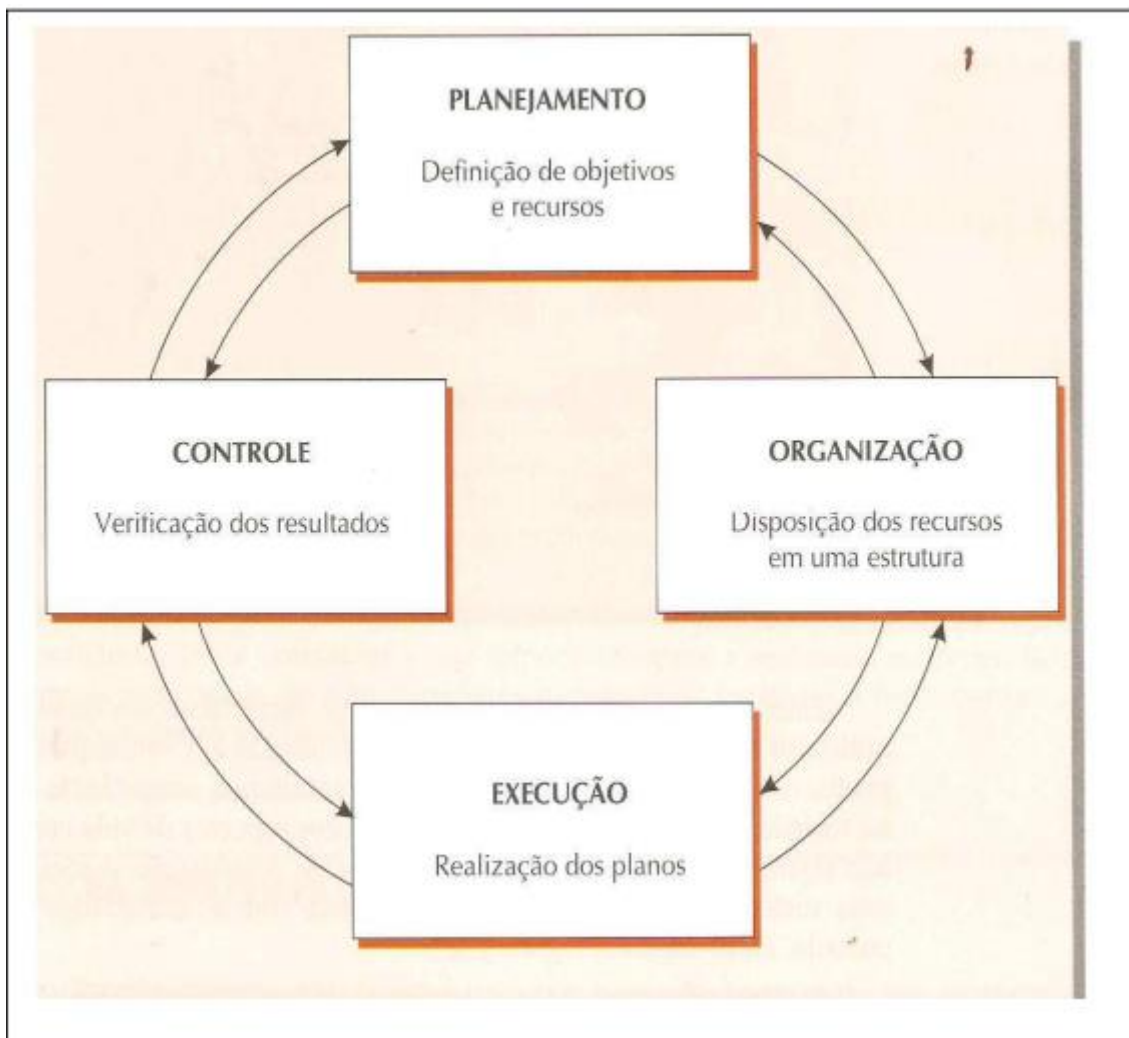
Administrar envolve criação, direção, manutenção, operação e controle da organização, além de interpretar as metas orientadas pela organização e proceder à



estratégia organizacional através da aplicação dos princípios de Fayol, e a integração e dedicação em todas as áreas da organização para concretização dos objetivos.

O conceito PODC, portanto, leva em consideração o aumento de lucros, a diminuição de desperdícios e a satisfação daqueles que estão envolvidos, trazendo benefícios para a empresa e com resultados satisfatórios para a mesma. A figura 1 apresenta os fundamentos do processo administrativo.

**Figura 1** - Fundamentos do processo administrativo



Fonte: Maximiano (2004, p. 27).

## 2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As organizações necessitam do uso de recursos que concedam estrutura

adequada para o cumprimento de seus objetivos, permitindo o funcionamento correto da organização. São recursos indispensáveis Os materiais, os tecnológicos, os financeiros e os humanos (GIL, 2001).

Consoante a isso, Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) citam,

Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Os recursos humanos são às pessoas que exercem suas funções de trabalho nas organizações, onde satisfazem as necessidades organizacionais, promovem a cooperação das pessoas, de modo a alcançar os seus objetivos e metas (GIL, 2001). Concordante, Holanda (2006, p.1)

A Gestão de Competências pode ser definida como um processo fundamentado em três pilares básicos: atração, manutenção e aperfeiçoamento constante dos profissionais, influenciando os resultados da empresa de forma positiva. A ideia é mapear as competências necessárias para implantar a estratégia da empresa e, a partir daí, selecionar ou capacitar os profissionais sob esse enfoque, para que eles possam aplicar suas habilidades da melhor maneira possível, no sentido de alcançar os objetivos propostos

A administração de recursos humanos tem uma função gerencial, que busca reunir esforços para promover certa cooperação dos trabalhadores da organização de modo a alcançarem os objetivos e metas estabelecidas.

De acordo com Gil (2001, p.19),

A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade, por elas terem maior número de pessoas, as relações tendiam a ser mais impessoais e essa situação conduzia a retornos desfavoráveis na administração de pessoal.

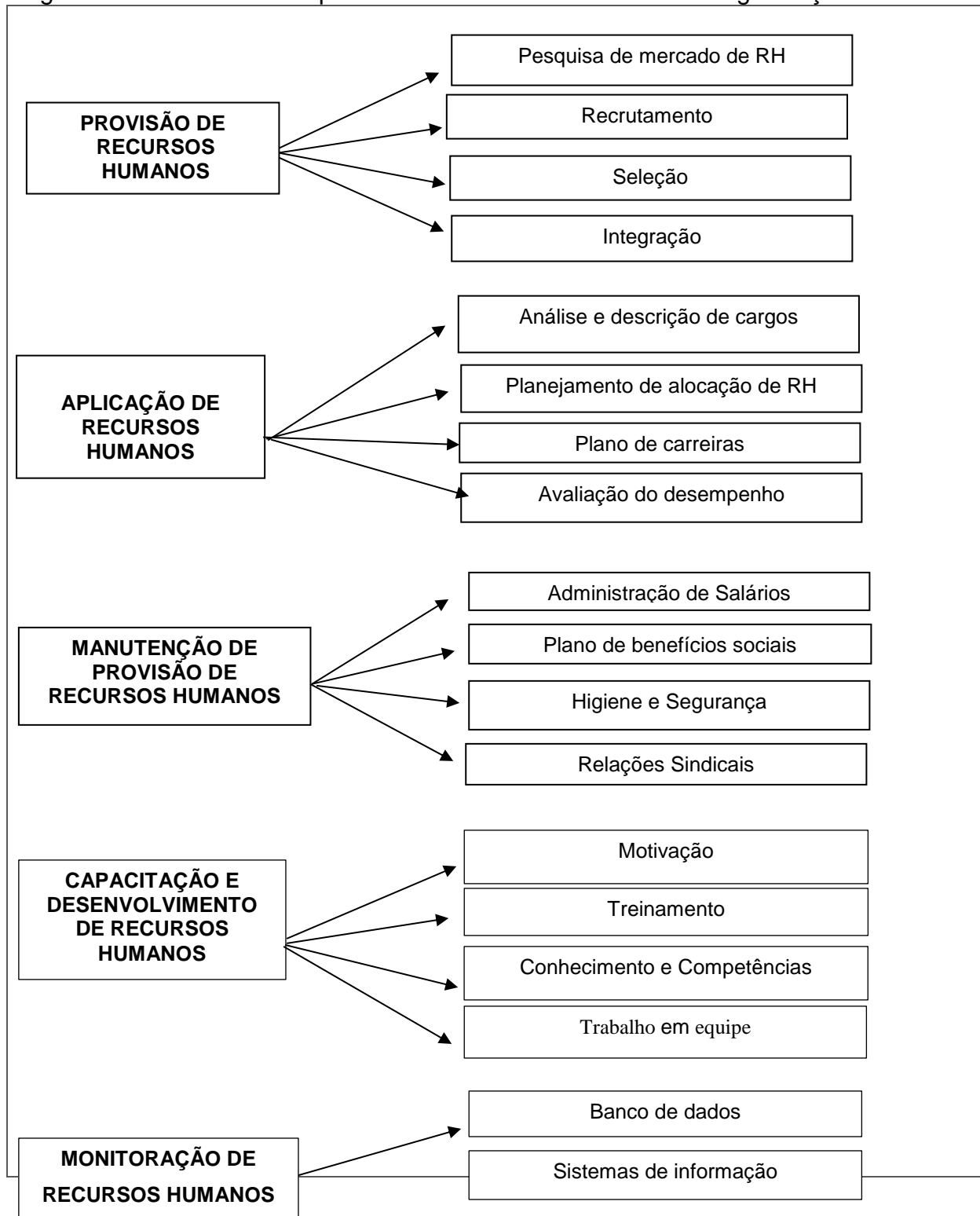
Encontrar formas de promover a satisfação no ambiente de trabalho tem sido uma tarefa árdua, e uma das preocupações dos gestores de empresas. Torna-se primordial identificar o comportamento humano dentro das organizações.

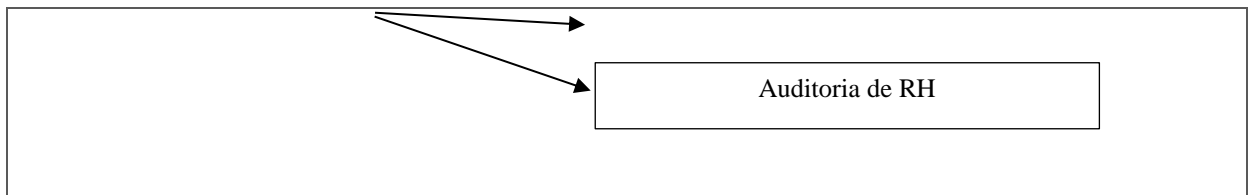
Para explicar e justificar o comportamento humano nas organizações, a teoria das relações humanas passou a estudar intensamente essa interação social. Recursos Humanos são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos na organização (CHIAVENATO, 1983).

Conforme cita Chiavenato (1999, p. 78), “a administração de recursos

humanos pode ser abordada sistemicamente”. Assim cada organização, deve traçar sua política de recursos humanos, elas podem significar a manutenção da competitividade da organização no mercado. A Administração de Recursos Humanos (ARH) causa impacto nas pessoas e nas organizações. A figura 2 apresenta subsistemas de políticas de recursos humanos das organizações.

Figura 2 - Subsistemas de políticas de recursos humanos das organizações





**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1999, p. 78).

A gestão de pessoas depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada bem como os processos internos.

Administrar Recursos Humanos envolve os processos de provisão, recrutamento e seleção de pessoas para integrar os quadros de RH da empresa. Não obstante, uma vez integrados, inicia-se o processo de planejamento de RH, desenho, análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho, capacitação dos profissionais e Monitoração de RH. Todos estes procedimentos influenciam diretamente na formação da cultura organizacional.

### **2.2.1 A relação interpessoal nas organizações**

As organizações são constituídas por pessoas, com cultura, experiências e capacidades diferentes uns dos outros, sujeitos a uma série de fatores internos e externos que podem influenciar sua percepção e dinâmica que motivam o comportamento humano e do grupo no qual se situa.

Um processo que gera modificações dentro de uma organização deve estar integrado às pessoas que formam este grupo. O sucesso de uma organização está interligado ao bem-estar e a motivação das mesmas, para que isso aconteça, deve-se levar em conta a comunicação e o entrosamento das pessoas (DAFT, 2006).

Assim sendo, de acordo com Bom Sucesso (1997, p. 29):

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Para Matos (1997), a qualidade de vida no trabalho está essencialmente relacionada com a cultura organizacional da empresa, defendendo que são

fundamental importância a filosofia da empresa, suas crenças, sua missão, seus valores, o clima participativo e motivacional, seu programa de comunicação interna, bem como também as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal dos profissionais que criam a identificação organização – trabalhador, o que leva justamente a afirmar que o componente humano é capaz de fazer a diferença na concepção da organização, em suas estratégias e em seus resultados.

Percebe-se que entre organização e indivíduo, as pessoas contagiadas pela vontade de participar, de somar na empresa, por consequência acabam se sentindo motivadas e investem cada vez mais em si, tentando aprimorar-se cada vez mais (CHIAVENATO, 2004).

Por esse motivo, as lideranças exercem um papel fundamental na organização, conduzindo esses relacionamentos interpessoais de forma a motivar seus profissionais e criar ambiente propício para a execução dos trabalhos, aproveitando as qualidades de cada indivíduo e obtendo os melhores resultados (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas (MAXIMIANO, 2000, p.2).

Muitas organizações têm obtido resultados expressivos ao modificar sua estrutura em função de cada processo, agrupando seu pessoal em equipes de trabalho e lhes concedendo autonomia, com isso despertando novas lideranças e motivando seus funcionários.

### 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Gibson (1981, p.38), organizações são “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”

As corporações, anteriormente a definição de uma teoria sobre a estrutura organizacional, já se estruturavam, de maneira que cada profissional viesse a saber qual o seu papel no coletivo da organização. Segundo Oliveira (1999, p. 80-82),

Organização da empresa é a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. [...] Estrutura formal objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos pelo organograma. [...] A rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação formal das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma.

Posto isso, é possível verificar a essencial ligação entre a estrutura organizacional e a interação das pessoas e que os resultados dependem da organização estrutural. De acordo com Chiavenato (2000, p. 82), “a Teoria Clássica da Administração se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente”.

A estrutura organizacional, segundo Marras (2007, p.41), é “o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa”. Essa estrutura pode apresentar-se de diversas formas de acordo com a cultura da organização, a missão, visão e os valores organizacionais.

As estruturas organizacionais tradicionais são definidas como linear, funcional e linha-staff.

### **2.3.1 Estrutura Linear**

A estrutura linear corresponde ao modelo de comando unilateral, de cima para baixo, do comando da organização até a base. Esse tipo de estrutura organizacional é o mais antigo existente e remete aos padrões dos exércitos e das autoridades eclesiásticas. Consoante cita Chiavenato (2000, p. 219),

[...] constitui a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem a sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais [...] significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados.

Por ser uma estrutura simples e de fácil compreensão, com a clara delimitação das responsabilidades de cada um, além da facilidade de implantação, é bastante comum.

Percebe-se, portanto, que a organização linear funciona bem apenas para uma empresa imersa em um ambiente estável e rotineiro e quando quase nada muda. Em função dessa falta de flexibilidade que é indispensável à organização

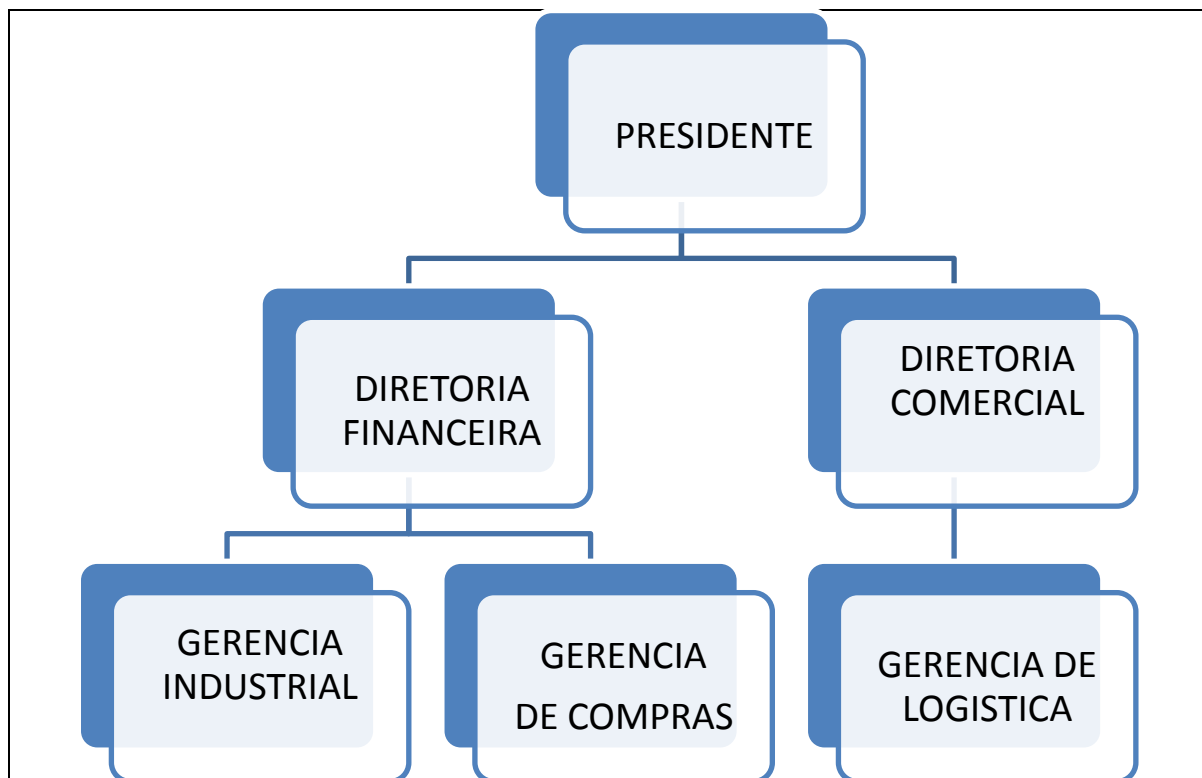
competitiva e inovadora, e que leva ao fracasso da organização linear, surge um tipo de organização bem menos frequente nas empresas, a organização funcional (CHIAVENATO, 2007).

Porém, por determinar papéis, torna o chefe um generalista, incapaz de especializar-se em quaisquer etapas do processo, além de dificultar a comunicação dentro da empresa pela rigidez nas linhas de comando.

### 2.3.2 Estrutura Funcional

A estrutura funcional é moldada nas funções e atividades da organização que podem ou não estar relacionadas entre si de acordo com o objetivo organizacional, conforme Chiavenato (2000, p.223), “Muitas organizações da Antiguidade utilizavam o princípio funcional para diferenciação de atividades ou funções”. A figura 3 apresenta o modelo de estrutura funcional:

Figura 3 – Modelo de estrutura organizacional funcional



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Com a organização funcional, o mestre de produção tornou-se um especialista em assuntos de produção, deixando de ser procurado pelos operários

para cuidar de outros problemas. Outro ponto importante é a descentralização da tomada de decisões (MAXIMIANO, 2010).

A estrutura funcional permite a melhor supervisão técnica, desenvolve comunicação direta e separa as funções de planejamento e controle das funções de execução. Porém, pode apresentar dificuldades como a subordinação múltipla, tendência a concorrência entre especialistas e perda de autoridade de comando.

### **2.3.3 Estrutura Linha-staff**

Linha-staff é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional. Soma as vantagens desses dois tipos de organização e reduz suas desvantagens (CHIAVENATO, 2007).

Na organização linha-staff os órgãos de linha (órgãos de comando e execução) coexistem e mantêm relações com os órgãos de staff ou assessoria (órgãos de apoio, suporte e consultoria). Os primeiros se caracterizam pela autoridade linear e pelo princípio escalar da hierarquia, próprios da organização linear, enquanto os segundos se caracterizam pela prestação de serviços especializados e de assessoria, próprios da organização funcional. Para que isso tudo ocorra, a distinção entre os órgãos de linha e os órgãos de staff pode ser feita por dois critérios, que são: o relacionamento com os objetivos da organização e o tipo de autoridade (CHIAVENATO, 2007).

Ainda segundo Chiavenato (2007), as vantagens da organização linha-staff são duas: a garantia de assessoria especializada e inovadora e atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e de staff.

A primeira significa que o staff proporciona a assessoria, serviços, pessoal especializado, consultoria, recomendação e orientação, o que traz para a empresa profundidade, perícia e expertise à empresa, e ao mesmo tempo alivia a linha das tarefas acessórias permitindo que esta se concentre sobre as principais atividades e responsabilidades da empresa.

A segunda vantagem significa que, com os órgãos de linha, responsáveis pela execução das atividades fundamentais da empresa, e os órgãos de staff, responsáveis pela execução de serviços especializados (como comprar, financiar, gerir recursos humanos, planejar e controlar), a realização da tarefa organizacional



passa a ter muito mais eficiência e eficácia do que teria nos tipos organizacionais linear e funcional.

Como destaca Marras (2007, p.41),

Toda organização é reconhecida pela sua estrutura, que representa: medida exata daquilo que a sua direção idealiza como caminho para atingir os objetivos; maneira como valoriza e distribui os seus módulos operativos dentro do contexto empresarial.

Por todo o exposto, conclui-se que, uma organização pode combinar diferentes estruturas de forma a obter as principais vantagens de cada uma. O importante é que a mesma se organize adequadamente para atender aos seus objetivos empresariais, conforme já mencionado.

Posto que, evidenciado a importância do material humano para o sucesso das organizações, é importante caracterizar a relação interpessoal nas organizações.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos o Clima Organizacional vem tornando-se cada vez mais objeto de estudo dentro das organizações, uma vez que esta exerce grande influência no ambiente organizacional, agregando valores e interferindo inclusive nas ações estratégicas e tomadas de decisões por parte dos gestores.

O clima organizacional trata-se de um aspecto que afeta diretamente no rendimento dos profissionais em uma organização, uma vez que o funcionário se sente bem na empresa na medida em que o ambiente dentro da organização é agradável e satisfatório, seu rendimento supostamente é melhor, caso contrário seu rendimento torna-se negativo (CHIAVENATO, 1987). Em outras palavras, o clima é resultante das variáveis culturais. Quando essas são alteradas, ocasionam alterações no clima, sendo este mais perceptível do que suas fontes causais. Assim, um local de trabalho propício, com um ambiente de cooperação, compromisso e convívio sadio, é importante para que os colaboradores tenham a percepção da satisfação e da motivação, para realizarem seu trabalho.

Diante disso, Chiavenato (1987, p. 53) aborda o clima de uma forma mais ampla:

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Distingui-se que a análise do clima organizacional, pode consistir em um elemento de personalização e de aperfeiçoamento no ambiente organizacional. Ao referir-se como elementos de entendimento e expectativa dos profissionais, o estudo de clima refere-se ao fundamento das mudanças internas que ocorrem no ambiente da organização, assim como uma concepção intensificada do pacto acordado entre empresas e funcionários, observando os aspectos formais e psicológicos, propiciando a adequação entre as partes (DIAS, 2003).

Como salientado por Bergamini e Coda (1997, p. 99):

O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. [...] A pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização.

Somente é possível compreender de que maneira a empresa e suas ações administrativas instigam o entusiasmo, o contentamento e o desempenho dos profissionais, a partir do estudo do clima organizacional e os procedimentos adotados internamente que influenciam no aspecto emocional das pessoas.

A compreensão do clima organizacional e do contentamento dos profissionais com a atividade que executam caracteriza o mapeamento, que é o fundamento principal da pesquisa de clima.

Conforme Dias (2003), clima organizacional retrata o grau de satisfação dos membros da organização nos ambientes de trabalho em que estão inseridos, estando o clima relacionado à cultura organizacional, cujas modificações geram expectativas, ou, às vezes, insatisfação e insegurança sobre o local de trabalho. Luz (1995, p. 32), afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos) ”.

Desse modo, é importante identificar os aspectos da cultura organizacional de uma empresa, assim como qual o nível de influência deles sobre o

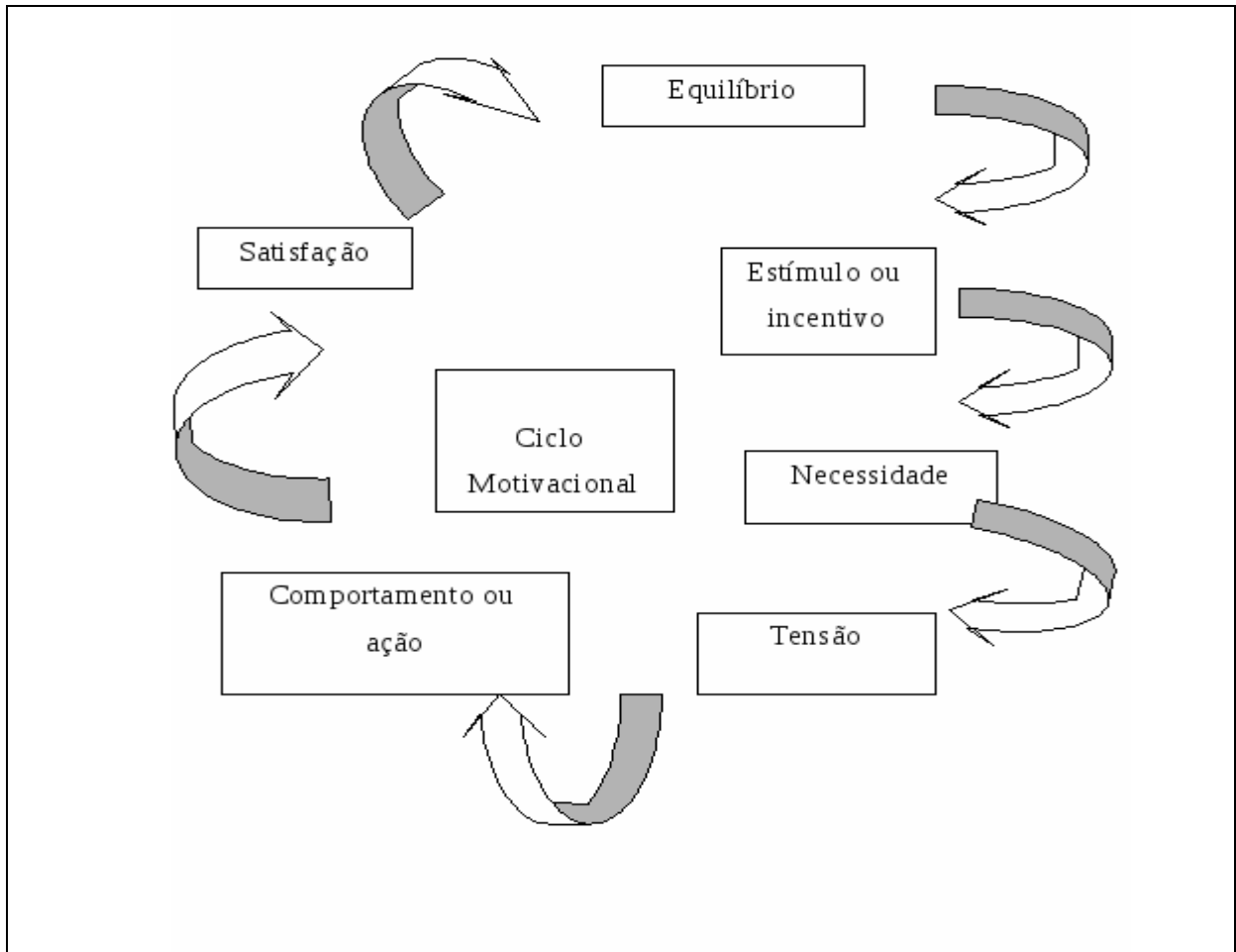
clima organizacional. Isto posto, o conceito de clima organizacional e cultura organizacional são complementares, caracterizados pela ligação que existe entre os dois conceitos.

#### **2.4.1 Motivação**

Dentre os fatores que influenciam em um clima organizacional, e, por conseguinte, na cultura organizacional, a motivação é muito citada, já que a mesma interfere na importância de cada um para atividade que se exerce. A motivação atualmente é vista como um fator primordial dentro de uma organização (BERGAMINI e CODA, 1997).

De acordo com Certo (2003, p.345) “motivação é um conjunto de motivos e fatores que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de meta [...]”. É de grande importância que um profissional se sinta motivado dentro de uma empresa, pois um profissional motivado se dedica mais as suas atividades, dando seu melhor, contribuindo com o sucesso da organização (MAXIMIANO, 2008).A figura 4 apresenta o Ciclo Motivacional:

Figura 4 - Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p.130)

Para Bergamini e Coda(1997, p. 82) “Motivação é uma força que se encontra dentro de cada pessoa, que pode estar ligada a um sentimento de desejo”. Com relação à motivação, precisam se sentir com autonomia e liberdade, importantes no processo em que estão inseridos, assim sentem que a orientação que estão seguindo nada mais é do que um reflexo de seu desejo.

#### 2.4.2 Teoria de Maslow

Conhecida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, apresenta uma teoria da motivação segundo a qual, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor ou de importância, ou seja, em uma pirâmide: à medida que houvesse a satisfação de uma necessidade mais básica, outras mais elevadas surgiriam e conduziriam o comportamento do homem. A

necessidade mais importante ou mais premente monopoliza a consciência do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo (DAL LAGO et. al., 2001). A figura 5 apresenta a Pirâmide de Maslow:

Figura 5 - Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2004, p. 479).

Desta forma, as necessidades menos prementes ou menos importantes tendem a ficar reduzidas ao mínimo ou simplesmente negadas, somente dando vazão a estas quando as primeiras forem satisfeitas.

Como sempre ocorrem necessidades, sempre se teria mudanças comportamentais, daí surge o conceito de ciclo motivacional. (CHIAVENATO, 2000) O comportamento das pessoas pode ser explicado pelo ciclo motivacional, que é um processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento. Uma necessidade ao surgir rompe um equilíbrio existente no indivíduo, provocando um estado de tensão, insatisfação ou desconforto. Isso leva a um comportamento ou ação para aliviar esse estágio de desajustamento.

Como se pode ver na Pirâmide de necessidades de Maslow, o topo representa a necessidade de auto-realização, conhecidas como necessidades de

crescimento, incluindo a realização, aproveitar todo seu potencial, a autonomia, independência e o autocontrole. Em segundo na pirâmide, encontram-se as necessidades de estima, onde se encontra a busca pelo respeito, aprovação social, o reconhecimento das nossas capacidades, e também o reconhecimento dos outros sobre a nossa própria capacidade (RIBEIRO, 2003).

O terceiro item é as necessidades sociais, surgem das junções dos primeiros itens. São necessidades de manter relações com harmonia, sentir-se parte de um grupo. O quarto item trata das necessidades de segurança, o desejo de sentir seguro, em ordem, estabilidade, boa remuneração, condições seguras de trabalho (RIBEIRO, 2003).

A quinta e última refere-se diretamente a sobrevivência do indivíduo, ou seja, está ligada a necessidade de comer, beber, dormir, ter horários flexíveis, conforto físico, intervalo de trabalhos entre outros (RIBEIRO, 2003).

Consegue-se observar com essa teoria, que as pessoas precisam de algo que provoque seu comportamento, seus sentidos e sua motivação, para que através de sua reação aos estímulos dados obtenha-se os resultados esperados.

### **2.4.3 A teoria X e Y de McGregor**

Segundo Ribeiro (2003), Douglas McGregor foi o criador da Teoria X e Y, onde o mesmo afirma que os gestores são influenciados pelo comportamento humano. De acordo com a teoria X, as pessoas buscavam o trabalho tão somente com o intuito de receber salários, diversamente da satisfação pessoal, o que acarretava em não assumir riscos e não buscar os mesmos objetivos da empresa. A teoria X busca o controle, é uma forma de punir ou recompensar os indivíduos através da remuneração, pois são motivados pelo meio econômico.

Chiavenato (2007, p. 280) afirma que,

Em outros termos, a Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente o que a organização deseja, independentemente de suas opiniões ou seus objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou de impor suavemente não faz diferença: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria X.

De acordo com a Teoria X, há prevalência de que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e, conseqüentemente, as equipes só funcionam pela disciplina e possibilidade de recompensa.

Gerentes motivavam os profissionais com base nessas teorias, onde X propõe que gerentes devem controlar e ameaçar, já Y, afirma que toda pessoa é capaz de se responsabilizar por suas atividades (MONTANA E CHARNOV, 2003).

Doutra maneira a Teoria Y afirma que o ser humano precisa trabalhar com satisfação. Aprovam ter controle sob suas atitudes sem necessidade de supervisão (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Chiavenato (2007, p. 280),

A Teoria Y representa o moderno estilo de direção apregoado pela Teoria Comportamental e teorias administrativas posteriores: propõe um estilo de direção participativo e democrático, com base nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y funciona como uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

Todo indivíduo nasce com motivação, potencial e capacidade de assumir responsabilidades, mas é necessário que as empresas num todo dêem oportunidades para a sua realização (RIBEIRO, 2003).

Difícilmente um gerente atuará com apenas uma teoria. O gerente deverá equilibrar o uso de cada uma delas; mesmo que haja um destaque maior por parte de uma em relação à outra.

#### **2.4.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A teoria dos dois fatores de Herzberg surgiu com intuito de promover a motivação no trabalho. É composta por dois fatores: internos, que estão ligados ao comportamento do indivíduo no seu trabalho, refletindo assim na responsabilidade, conhecimento e realização de suas atividades, ou externos, que são benefícios que recebem da organização, além do salário. Podem ser refletidos em condições melhores de trabalho e de segurança no trabalho. Como o fator interno, este também não é de controle total do profissional, também são delegados pela empresa (RIBEIRO, 2003).

Para Maximiano (2004, p. 271),

O principal aspecto da teoria de dois fatores é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma régua (como se 0 de satisfação fosse igual a 10 de insatisfação). Os dois estados - satisfação e insatisfação - são processos diferentes influenciados por diferentes fatores. Como se o estudante, por exemplo, estivesse satisfeito com o curso e insatisfeito com as condições da escola, ou vice-versa.

Os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. Estão relacionados com a natureza das tarefas que o indivíduo exerce. Estão sob o controle do indivíduo e referem-se aos sentimentos de auto realização, reconhecimento e crescimento individual. O efeito dos fatores motivacionais é mais profundo e estável. Quando esses fatores motivacionais são bons, provocam satisfação e quando não assim o são, evitam a insatisfação. Por esse motivo, o autor Herzberg chama-os de fatores satisfacientes. De acordo com Bergamini e Coda (1997, p.43),

Dois são os conceitos-chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola behaviorista. O primeiro é aquele que define o estímulo como qualquer modificação que venha ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o de resposta, entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos existentes no meio ambiente. Esses estímulos têm o poder de modificar o comportamento do sujeito de forma a fazê-lo buscar adaptar-se às variações ocorridas fora dele.

Os fatores internos estão ligados à satisfação das pessoas dentro da organização. Já os fatores externos, estão ligados pela insatisfação, propondo substituição das atividades mais simples, por atividades detalhadas, assim tratando o profissionalismo, gerando a motivação dos profissionais (RIBEIRO, 2003).

Dessa forma, a motivação é fator preponderante para a satisfação dos profissionais e conseqüente obtenção de bons resultados para a organização, e, por esse motivo, deve ser estimulada e orientada no ambiente de trabalho para que seja trabalhada da melhor forma possível.

## 2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS

A cultura de uma organização exerce influência sobre o comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do indivíduo na realidade do grupo ao qual está inserido.



Segundo Chiavenato (1992, p.49):

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Pode a cultura ser vista como conjunto de valores, regras e percepções entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. É um posicionamento particular das organizações, como devem ser, agir e funcionar. Cada organização cultiva, mantém sua própria cultura.

Entretanto Gil (2001, p. 42-43) também acrescenta:

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Cultura organizacional é o modelo básico em que um grupo adaptou para a resolução de problemas, e por ter sido eficaz e dado certo foi ensinado a outros membros como uma nova forma de pensar e sentir perante os problemas (MARRAS, 2005).

Assim, toda organização tem sua cultura organizacional, e ela se forma no dia a dia da empresa, através de todos os agentes que a ela pertencem.

A cultura organizacional influencia o dia a dia da empresa, as resoluções, as funções dos colaboradores, premiações e sanções, a relação com afiliados comerciais, o estilo de gestão empregado, a comunicação interna e externa, a forma como os clientes internos e externos trajam e interagem no ambiente (LUZ, 2003).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p.500):

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: 1) Inovação: é o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos. 2) Atenção aos detalhes: é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. 3) Orientação para os resultados: é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance. 4) Foco na pessoa: é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. 5) Foco na equipe: é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos. 6) Agressividade: é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas. 7) Estabilidade: é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez de crescimento.

A cultura organizacional refere-se à percepção dos funcionários quanto as características da cultura da empresa e não ao fato de eles gostarem ou não delas.

A Cultura Organizacional guia a maneira em que as pessoas devem interagir na organização. Cada organização possui sua cultura, com suas características, personalidade e modo de agir. Os profissionais vivem dentro das empresas, e para conciliar a isso é necessário e fundamental adaptar-se à cultura da organização (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Schein (1992, p. 12), a cultura organizacional é:

[...] padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Ainda para o autor, a cultura manifesta-se em três níveis. No primeiro denominado artefatos visíveis, estão os aspectos visíveis da organização. Os elementos culturais são de fácil visualização, porém de difícil interpretação. O segundo nível trás os valores compartilhados, justificativas utilizadas para explicar e prever atitudes dos membros da organização. Finalmente, o terceiro nível trata de manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas denominadas pressuposições básicas (SCHEIN, 1992).

O processo de assimilação destas manifestações culturais requer o enfrentamento dos problemas e sua solução adequada. Como afirma Bueno (1989, p.77):

[...] cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura.

O espelho da organização é a sua própria cultura, isso por que é a mesma que demonstra o modo de como é realizado a sua gestão organizacional, como ocorre à administração dos seus funcionários e clientes.

Ainda sobre a cultura organizacional, Luz (2003, p.14) define:

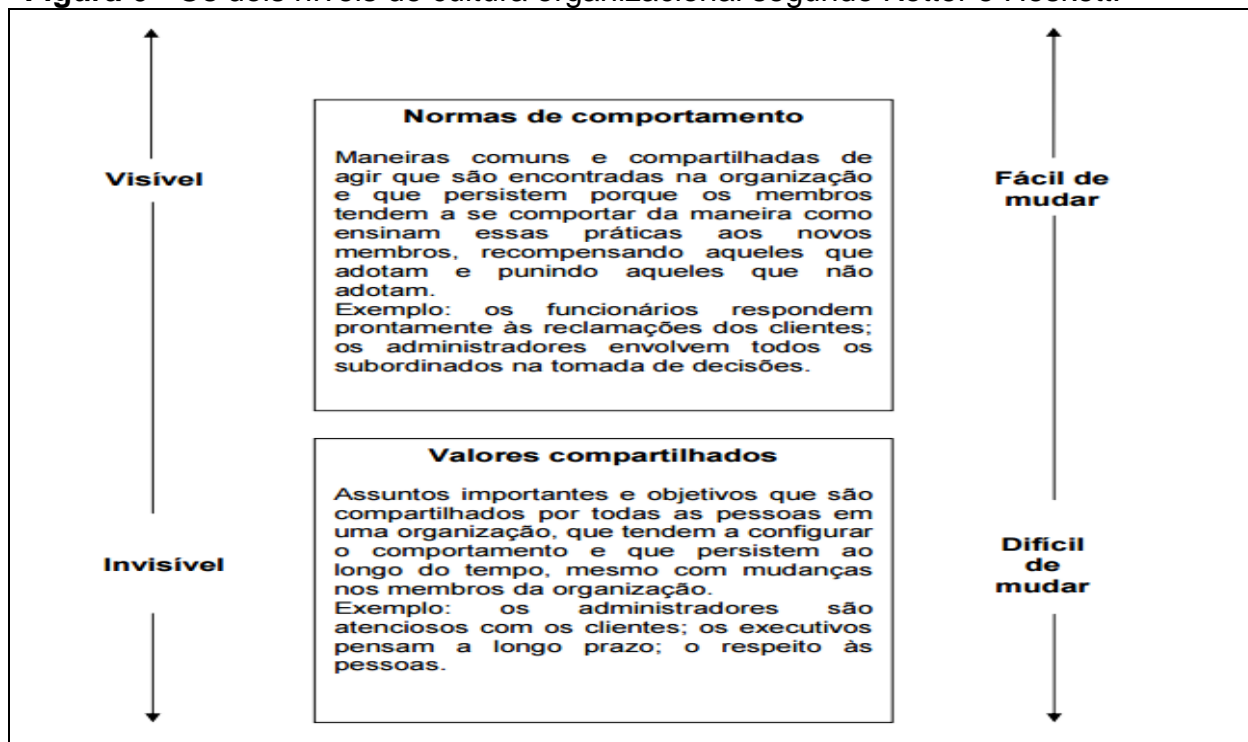
A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Em vista disso, a alteração ou a formulação de uma cultura organizacional, não se caracteriza unicamente pela invenção ou mudança de manuais de orientações, mas em inovar na maneira de percebê-la dentro do contexto da organização.

### 2.5.1 Níveis de cultura organizacional

Alguns autores buscam fatores que determinam o que é uma cultura organizacional e o que a leva ao sucesso. A figura 6 apresenta os dois níveis de cultura organizacional segundo Kotter e Heskett:

**Figura 6** - Os dois níveis de cultura organizacional segundo Kotter e Heskett.



Fonte: Chiavenato (2005, pág.166).

Chiavenato (2005) define a cultura em dois níveis, sendo “visível” que mostra padrões e estilos de comportamento dos funcionários, e “invisível” que são

valores compartilhados e acabam se aperfeiçoando ao longo do tempo, e que se torna um nível complicado em caso de ter que haver mudanças.

A transformação ocorre no primeiro nível, o visível, e conseqüentemente evolui para modificações mais intensas, provoca mudanças nas crenças mais profundas, então neste sentido, a mudança cultural se inicia no primeiro nível e aos poucos afeta o segundo nível, o invisível.

No modelo de Schein (1992), a cultura organizacional de uma empresa possui três níveis. Eles são os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos. O quadro 2 apresenta detalhadamente, a descrição de cada um dos níveis:

Quadro 2 - Níveis da cultura organizacional

ARTEFATOS	São considerados o primeiro nível de uma cultura organizacional, pois são os mais superficiais e perceptíveis. Podemos dizer que os artefatos são as coisas concretas que cada um consegue ver dentro de uma organização, eles são os produtos, serviços e padrões que nos indicam visual e auditivamente como é a cultura organizacional da empresa. Os símbolos, heróis, rituais, histórias e cerimônias são exemplos de artefatos.
VALORES COMPARTILHADOS	São considerados o segundo nível da cultura de uma empresa. São os valores importantes para as pessoas que fazem parte da organização e que se tornam relevantes ao ponto de definir a razão pela qual os profissionais fazem o que fazem (a atividade em si). É importante ressaltar que em diversas culturas organizacionais, os valores podem vir definidos desde os fundadores do negócio.
PRESSUPOSTOS	São considerados o terceiro nível de uma cultura organizacional. Eles são as pressuposições, sentimentos e crenças inconscientes das quais os profissionais da empresa acreditam. A cultura de uma empresa consegue "prescrever" o modo como as atividades são realizadas, principalmente, por meio de pressuposições não escritas ou formalizadas. Os artefatos, valores compartilhados e pressupostos constituem os principais níveis (elementos) de uma cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Schein (1992, p.38-40)

Conclui-se que a cultura corporativa ao longo prazo pode gerar impacto no desempenho econômico de uma organização, quer seja positivo ou negativo.

## 2.5.2 Funções da cultura organizacional

É pela cultura organizacional que se denota a identidade de uma organização. Para Dias (2003) numa organização a cultura pode exercer diferentes funções, muitas delas não bem determinadas, porém outras foram pormenorizadas e definidas, como nortear limites, disseminar critérios de identidade, simplificar o engajamento dos profissionais, tonificar a equilíbrio da estrutura organizacional, dar aceção a metodologia, gerenciar e talhar posicionamentos e desempenho, motivar os integrantes e incrementar o contato do funcionário com a empresa.

Identicamente, a cultura organizacional aprovisiona uma personalidade para os profissionais da organização: ela os designa em uma estrutura organizacional e ocupacional que é reconhecível por eles mesmos e pelos outros.

Uma das maiores responsabilidades dos dirigentes de uma organização é dar forma à cultura, pois através dela serão determinados o estilo e a filosofia administrativa. Segundo Dias (2003, p.42):

A conduta de um indivíduo numa organização é determinada por sua filosofia, está lhe fornece o caminho que deverá ser trilhado. O estilo, por sua parte, se refere à forma de se fazer alguma coisa. O estilo administrativo é a maneira diferenciada de se comportar um administrador no exercício de sua função.

Porém a maior anomalia apresentada na cultura organizacional é a de criar dificuldades à inovação. Uma organização forte produz membros com um conjunto de atitudes desambiguizadas que funcionaram bem no passado. Obviamente, a intenção é de que o mesmo ocorra no futuro. Simultaneamente, podem tornar-se objetos condicionadores de inflexibilidade na empresa, dificultando as necessárias mudanças (DIAS, 2003).

Outra disfunção é que ela pode criar problemas dentro da própria organização. Subculturas podem se tornar tão unidas que desenvolvem extensão imensurável de valores diferentes que acarretam na separação do subgrupo do restante dos colaboradores e por vezes isso acontece em tempo diferenciado de um subgrupo para outro ou para a organização como um todo, afetando as relações externas (DIAS, 2003).

Segundo Francesco & Gold (1998) assumiu-se a cultura como justificção para o comportamento organizacional, porém é necessário cuidado, pois há limites

para o uso da cultura como explicação para todo o tipo de comportamento. Há muitas definições de cultura e mesmo assim não está totalmente claro do que se compõe. Muitas de suas conceituações são originárias dos estudos de antropologia sobre culturas primitivas e podem não ser aplicáveis a sociedades.

Ademais, a mensuração de cultura é muito difícil. A maioria das pesquisas realizadas direciona a escolha dentro daquilo que se objetiva, não contemplando teorias básicas com dados de culturas e organizações específicas. Também a suposição que qualquer conduta é originada na cultura organizacional, deixa de considerar outros fatores importantes, como os biológicos, os políticos e os sociais. Pode-se dizer, que a cultura é parte muito importante do processo, mas não a única fomentadora do comportamento organizacional. Dessa forma, é fundamental que exista a consonância entre a cultura organizacional, forte e bem definida, a estratégia organizacional e o estilo administrativo.

### 2.5.3 Características da cultura organizacional

Segundo Chiavenato (2005) a cultura organizacional retrata o modo que cada organização utiliza no seu ambiente. As principais características são apresentadas no quadro 3:

Quadro 3- Características da Cultura Organizacional.

1	Regularidades nos comportamentos observados: interação entre os membros da organização.
2	Normas: padrões de comportamento.
3	Valores dominantes: principais valores que a organização advoga e espera de seus membros.
4	Filosofia: políticas que afirmam as crenças.
5	Regras: guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização.
6	Clima organizacional: sentimento transmitido pelo local físico.

Fonte: Chiavenato (2005, p.165)

De acordo com Chiavenato (2005) pode-se caracterizar dois tipos de culturas organizacionais dentro de uma organização. A primeira seria a cultura conservadora, que é regrada por sua rigidez e seu conservantismo, nesta cultura as

ideias, valores, costumes e suas tradições, não mudam ao decorrer de tempo. A segunda seria a cultura adaptativa, que se caracteriza pela constante revisão em seus conceitos, está sempre em busca da atualização de sua cultura.

A organização obterá sucesso dependendo da forma como integrar esses dois conceitos de cultura organizacional, buscando inovar compactuando com as transformações do mercado, mas sem deixar de lado a personalidade e os valores fundamentais da organização (CHIAVENATO, 2005).

Sendo assim é possível beneficiar-se da cultura organizacional, identificando possíveis problemas gerados pela mesma, podendo assim, utilizar meios que a reformulem e beneficie a organização na realização de suas metas e objetivos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo fundamenta-se em análise qualitativa, que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. “Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979a, p. 520)”.

A estratégia utilizada, estudo de caso, pode ser descrita da seguinte forma:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa - o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. (Martins, 2008, p. XI).

Destarte, neste capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo e plano de coleta e análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa é de caráter exploratório, cujo objetivo é obter dados que

possibilitem constituir hipóteses a fim de obter aprimoramento das ideias, conforme cita Gil (2002, p. 41):

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, [...] aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato estudado

Foi utilizada a análise qualitativa por se tratar de um objeto de estudo cuja quantificação não é possível. Para Minayo (2001, p.14), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Em relação ao delineamento da pesquisa, ela foi classificada como estudo de caso somado a pesquisa bibliográfica. Neste sentido, Gil (2002, p. 129) relata que “não há como definir as etapas a serem seguidas em todas as pesquisas dessa natureza. Isso porque, a especificidade de cada estudo, acaba por ditar seus próprios levantamentos”. Afirma que esse delineamento é muito mais amplo do que os levantamentos (GIL, 2002).

De acordo com Gil (2002, p.129), o estudo de caso “inicia-se com um plano bem geral, visto que este tipo de delineamento, leva em consideração, principalmente, os objetivos da pesquisa”.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

O objeto deste estudo foi a loja Scarpan Calçados Ltda. ME, inscrita no CNPJ sob o número 0268015/0001-39, situada na Rua General Osvaldo Pinto Veiga, 888, sala 2, Bairro Prospera - Criciúma /SC - Cep: 88813-000. A empresa pode ser encontrada também através da internet, pelo e-mail, [scarpancalçados@hotmail.com](mailto:scarpancalçados@hotmail.com) ou pela página do facebook, que é <https://m.facebook.com/scarpancalçados>.

A Scarpan Calçados foi inaugurada em setembro de 1998, inicialmente desenvolvendo sua atividade de comercialização de calçados, confecções e acessórios, apenas com sua proprietária, e uma funcionária, em um ambiente de



aproximadamente 44 metros quadrados. Após 2 anos, à medida que o trabalho foi se desenvolvendo e o negócio foi crescendo, a proprietária resolveu procurar ajuda do SEBRAE para receber orientação de como expandir o negócio.

Dessa forma, aumentou a loja, passando em 2001 para uma sala de 120 metros quadrados. Adquiriu um terreno próprio, e em 2007, ficou pronta a moderna loja com 358 metros quadrados, com uma equipe de 15 funcionários.

A empresa apresenta a cultura organizacional com a característica de ser uma empresa familiar, onde a cultura inspira-se em seu fundador e na família que administra a empresa, porém, com forte influência de seus profissionais através das ações diárias no ambiente da organização.

Neste contexto, este estudo realizará um levantamento do clima organizacional através de uma pesquisa de clima organizacional, e uma análise com base nos resultados deste levantamento, verificando a influência da cultura organizacional nesta empresa. O intuito da pesquisa é receber respostas dos profissionais do quadro atual da empresa.

### 3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, realizar-se-á a investigação bibliográfica a fim de coletar informações e reproduzi-las de acordo com o assunto. Como cita Fachin (2003, p. 125):

Pesquisa bibliográfica constitui ao ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta [...] é a base as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque se utilizou, na pesquisa, material de vários autores, com foco no tema central do trabalho. Também foram utilizados materiais obtidos em jornais, revistas e internet. O Quadro 4 apresenta o referencial teórico da pesquisa bibliográfica:

Quadro 4- Referencial teórico da pesquisa bibliográfica

ASSUNTO	AUTORES	TEMA ABORDADO
TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	Bocchi (2004); Robbins (1998); Robbins (2003); Chiavenato (2000); Chiavenato (2004); Luz (2003); Maximiano (2004); Silva (2007); Daft, 2006); Bateman e Snell (2006); Ferreira, Reis e Pereira (2000); Lodi (2003); Hampton (1990).	Evolução histórica da Ciência Administrativa; Fundamentos do Processo Administrativo.
A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	Gil (2001); Milkovich e Boudreau (2000); Holanda (2006); Chiavenato (1983); Chiavenato (1999); Bom Sucesso (1997); Matos (1997); Hersey e Blanchard (1986); Maximiano (2000).	A relação interpessoal nas organizações.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Gibson (1981); Oliveira (1999); Marras (2007); Chiavenato (1997); Chiavenato (2000); Chiavenato (2007); Maximiano (2010).	Estrutura Linear; Estrutura funcional; Estrutura Linha-staff.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Bergamini e Coda (1997); Certo (2003); Chiavenato (1987); Chiavenato (2000); Chiavenato (2004); Chiavenato (2007); Dal Lago et.al. (2001); Maximiano (2004); Maximiano (2008); Montana e Charnov (2003); Dias (2003); Ribeiro (2003).	Motivação; Teoria de Maslow; A teoria de X e Y de Mcgregor Teoria dos dois fatores de Herzberg.
CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS	Chiavenato (1992); Chiavenato (2005); Gil (2001); Robbins, Judge e Sobral (2010); Luz (2003); Schein (1992); Bueno (1989); Dias (2003).	Níveis de cultura Organizacional; Funções da Cultura Organizacional; Características da Cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

A amostragem dar-se-á com dados obtidos com a pesquisa de clima que se realizará envolvendo as profissionais da área de venda da empresa.

A Pesquisa de Clima será realizada individualmente, resguardando o sigilo das informações obtidas através de um questionário com perguntas fechadas, entregues diretamente aos funcionários.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo realizou-se com base em pesquisa qualitativa, a fim de coletar os dados e analisá-los, procurando obter com a análise dos resultados o retrato da cultura organizacional dentro da empresa, objeto do estudo.

O método de pesquisa utilizado no presente trabalho foi o indutivo, caracterizado por partir de uma visão particular, sendo que, só após a coleta e o tratamento dos dados, é colocada a generalização.

Sobre o Método Indutivo, afirma Gil (2010, p.10-11):

Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos.

É um tipo de raciocínio que inicia de fatos particulares para chegar a uma conclusão ampla, que estabelece uma ideia geral sobre o assunto. O tratamento dos dados dar-se-á utilizando ferramentas estatísticas, como frequência, dispersão, entre outras.

Assim, serão estabelecidas as relações de causa e efeito entre todas as possíveis variáveis consideradas, isto é, entre aqueles dados que se destinam a demonstrar e fixar as características existentes em uma determinada amostragem de um universo a ser pesquisado, dentre outras observações.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Uma empresa somente obterá sucesso graças ao envolvimento efetivo de seus recursos humanos com o modelo de gestão e a cultura organizacional na qual trabalham. A pesquisa de Clima Organizacional age como um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, procurando mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários, através do levantamento de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma base de informações que permite orientar e definir planos de ação para otimizar o clima interno.

##### 4.1 PERFIL DAS PROFISSIONAIS ENTREVISTADAS

As profissionais que responderam à pesquisa são todas do sexo feminino, sendo que 20% apresentam faixa etária de 20 a 25 anos, 30% apresentam faixa etária de 26 a 30 anos, 10% apresentam faixa etária de 31 a 40 anos, enquanto que os com faixa etária acima de 40 anos somam 40%, demonstrando equilíbrio entre profissionais mais jovens e mais experientes. Do total 30% são solteiras, 60% são casadas e 10% são divorciadas. 50% das pesquisadas estão na empresa a menos de 1 ano, 40% entre 1 e 5 anos e 10% a mais de 10 anos, o que demonstra uma tendência a alta rotatividade no quadro de funcionários. A tabela 1 apresenta o estado civil das profissionais por faixa etária:

Tabela 1 - estado civil das profissionais por faixa etária

Faixa etária	Casadas/ União Estável	Solteiras	Divorciadas
20-25 anos		2	
26-30 anos	2	1	
31-40 anos	1		
>40 anos	3		1

Fonte: Dados da Pesquisa

Das profissionais que responderam à pesquisa, 50% estão na empresa a menos de 1 ano, 40% entre 1 e 5 anos e 10% a mais de 10 anos, o que demonstra uma tendência a alta rotatividade no quadro de funcionários. A Tabela 2 apresenta o tempo de empresa das profissionais por faixa etária:

Tabela 2 - Tempo de empresa das profissionais por faixa etária

Faixa etária	Menos de 1 ano	Entre 1 ano e 5 anos	Entre 6 anos e 10 anos	Mais de 10 anos
20-25 anos	1	1		
26-30 anos	3			
31-40 anos		1		
>40 anos	1	2		1

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (Cura, 1994; Locke, 1976; Pérez-Ramos, 1980; Zalewska 1999a, 1999b).

A tabela 3 apresenta o nível de satisfação em trabalhar na empresa.

Tabela 3 - nível de satisfação em trabalhar na empresa

Nível de satisfação em trabalhar na empresa	Total
Satisfeita	7
Muito satisfeita	3
Pouco satisfeito	0
Insatisfeitos	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as pesquisadas, 70% estão satisfeitas e trabalhar na empresa e 30% estão muito satisfeitas, o que demonstra um nível muito bom de satisfação atingido, sendo que 100% delas estão satisfeitas com o cargo que ocupam.

#### 4.2.1 Carga de trabalho

Quanto à carga/programação de trabalho, 50% consideraram a carga um pouco equilibrada, 40% consideraram equilibrada enquanto que 10% definiram como muito pouco equilibrada. Nenhuma das pesquisadas definiu como nem um pouco equilibrada. A tabela 4 mostra a percepção das profissionais quanto à carga/programação de trabalho:

Tabela 4 - Percepção das profissionais quanto a carga/programação de trabalho

Nível de satisfação em trabalhar na empresa	Total
Equilibrada (justa)	5
Um pouco equilibrada	4
Muito pouco equilibrada	1
Nem um pouco equilibrada	0

Fonte: Dados da Pesquisa

### 4.2.2 Motivação

Foram realizadas algumas perguntas direcionadas a motivação para o trabalho inerente as profissionais. Para pergunta “você executa seu trabalho buscando obter resultados melhores do que esperados pela empresa?”, 70% das profissionais responderam que sempre, enquanto que 30% afirmam que quase sempre. Nenhuma das profissionais demonstrou desinteresse em executar suas atividades buscando melhores resultados, o que demonstra que não existe falta de interesse em fazer melhor, o que parece haver é a falta de motivação em executar por não existir possibilidades de obter melhores condições no trabalho, ou seja, fazendo melhor ou não, as possibilidades de crescimento praticamente inexistem dentro da empresa.

A tabela 5 apresenta os dados coletados referentes a esta questão:

Tabela 5 - Motivação em executar suas atribuições

Você executa seu trabalho buscando obter resultados melhores do que esperados pela empresa?	Total
Sempre	7
Quase sempre	3
Raramente	0
Nunca	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a pergunta “Seu trabalho lhe dá o sentimento de realização profissional?”, 70% das entrevistadas responderam que sim, enquanto que 30% acreditam que não. Já quando a pergunta é “Sente orgulho de fazer parte desta equipe?”, todas afirmaram que sim.

A tabela 6 apresenta o resumo dos dados coletados nestas duas questões:

Tabela 6 - Realização profissional X orgulho de fazer parte da equipe

	Seu trabalho lhe dá o sentimento de realização profissional?	Sente orgulho de fazer parte desta equipe?
SIM	7	10
NÃO	3	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Este resultado evidencia que no quesito anterior, para os 30% que não se sentem realizadas profissionalmente, não possui ligação com o ambiente de trabalho, mas por outras causas alheias a esta pesquisa, uma vez que todas sentem-se orgulhosas por fazer parte da equipe.

Quando a pergunta foi “Você se sente valorizada pela empresa?”, 80% afirmaram que sim e apenas 20 % que não.

A tabela 7 mostra esses resultados:

Tabela 7 - sentimento de valorização por parte da empresa

	Você se sente valorizada pela empresa?
Sim	8
Não	2

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os dados levantados, a parte motivacional encontra-se de acordo com as pretendidas no que tange ao objetivo desta pesquisa. É possível verificar que, as funcionárias encontram-se em sua maioria, satisfeitos e motivados para o trabalho, não sendo um problema para a produtividade do mesmo a falta de



motivação.

#### 4.2.3 Relacionamento interpessoal

No aspecto comportamental, 50% das entrevistadas definiram o relacionamento entre os colegas de trabalho como sendo muito bom, enquanto 40% das entrevistadas afirmaram ser bom. Apenas 10% das entrevistadas definiram o relacionamento interpessoal como regular. Nenhuma das pesquisadas disse que o relacionamento interpessoal era ruim. A tabela 8 apresenta esses dados:

Tabela 8 - Relacionamento entre os colegas

Relacionamento entre colegas	Total
Muito bom	4
Bom	5
Regular	1
Ruim	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando perguntado se “a empresa estimula o trabalho em equipe?”, 60% das entrevistadas responderam que sempre, 30% responderam que quase sempre e 10% responderam raramente. Nenhuma das profissionais entrevistadas citou a opção nunca.

A tabela 9 apresenta os resultados deste quesito:

Tabela 9 - estímulo da empresa para o trabalho em equipe

A empresa estimula o trabalho em equipe	Total
Sempre	6
Quase sempre	3
Raramente	1
Nunca	0

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2.4 Salários

Questionadas “Se sente satisfeita referente ao seu salário comparando-o com de outras pessoas que ocupam o mesmo cargo que o seu em uma outra empresa? “, 80% das profissionais responderam que sim, enquanto 20% disseram que não, conforme apresentado na tabela 10:

Tabela 10 – Grau de satisfação referente ao salário

Se sente satisfeita referente ao seu salário comparando-o com de outras pessoas que ocupam o mesmo cargo que o seu em uma outra empresa?	TOTAL
SIM	8
NÃO	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando perguntadas se “Considera seu salário adequado ao trabalho em que executa?”, 70% das pesquisadas respondeu que sim, enquanto que 30% disseram que não, de acordo com a tabela 11:

Tabela 11 - grau de satisfação referente ao salário

Considera seu salário adequado ao trabalho em que executa?	TOTAL
SIM	7
NÃO	3

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, a maioria das entrevistas se sente feliz com o salário que recebe, e essa condição parece refletir o grau de satisfação em trabalhar na empresa, tendo em vista que os dados se assemelham com percentuais praticamente idênticos.

#### 4.2.5 Oportunidades para o crescimento profissional

Quando perguntadas, “Se sente apta a exercer um cargo com maiores responsabilidades?”, todas responderam que sim, porém, quando a questão foi

“Você acredita em uma oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa?” 60% afirmaram que não, enquanto 40% que sim.

A tabela 12 apresenta os dados:

Tabela 12 - oportunidade de crescimento

	Se sente apta a exercer um cargo com maiores responsabilidades?	Você acredita em uma oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa?
SIM	10	4
NÃO	0	6

Fonte: Dados da Pesquisa

Este quesito evidencia um fator que pode gerar conflitos internos, onde as oportunidades de crescimento profissional não se apresentam da mesma maneira para todas as profissionais.

#### 4.2.6 A empresa

Foi perguntado “A empresa é aberta a reconhecer e aceitar as críticas, opiniões e contribuições dos funcionários?” 60% das respostas foram “quase sempre”, enquanto que “sempre” e “raramente” obtiveram 20% cada. Ninguém respondeu a opção nunca.

A tabela 13 apresenta esses dados:

Tabela 13 - abertura da empresa para receber críticas

A empresa é aberta a reconhecer e aceitar as críticas, opiniões e contribuições dos funcionários?	TOTAL
Sempre	2
Quase sempre	6
Raramente	2
Nunca	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi perguntado “Você se sente seguro em dizer o que pensa?”, e 40% disseram que raramente, enquanto que responderam que sempre 30%, assim com quase sempre também 30%. Ninguém assinalou a opção nunca, conforme a tabela 14:

Tabela 14 - receptividade por parte da empresa

Você se sente seguro em dizer o que pensa?	TOTAL
Sempre	3
Quase sempre	3
Raramente	4
Nunca	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando perguntado “Você acha que os assuntos importantes são debatidos em equipe?”, 60% disseram que raramente, 30% disseram que sempre e

10% responderam que quase sempre. Nenhuma das profissionais citou nunca como resposta.

Quanto à pergunta “As decisões são tomadas em equipe?”, 50% responderam que raramente, enquanto que 30% disseram que quase sempre e 20% citaram sempre como resposta. A opção nunca não foi escolhida por nenhuma das pesquisadas.

A tabela 15 apresenta esses dados obtidos:

Tabela 15 – trabalho em equipe

	Você acha que os assuntos importantes são debatidos em equipe?	As decisões são tomadas em equipe?
Sempre	3	2
Quase sempre	1	3
Raramente	6	5
Nunca	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando foi perguntado se “Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?”, todos disseram que sim, o que demonstra que apesar de alguns pontos a melhorar, a empresa tem um conceito muito bom na visão de seus funcionários.

#### 4.3 AS PRINCIPAIS RAZÕES PELAS QUAIS ELAS TRABALHAM NA EMPRESA

Quando as profissionais entrevistadas foram questionadas sobre quais as principais razões pelas quais você trabalha na empresa, poderiam dentre as opções apresentadas escolher duas.

Assim, puderam escolher quais os dois principais motivos para elas trabalharem na empresa. De acordo com as respostas obtidas é possível identificar

que a maioria das entrevistadas define a estabilidade no emprego como a principal razão para trabalharem na empresa.

A estabilidade no emprego foi citada por 35% das pesquisadas, relacionamento com a chefia foi citado por 20% das profissionais, índice idêntico à ambiente de trabalho. 15% citaram a autonomia no trabalho e 10% citaram reconhecimento, mesmo índice de citação do salário.

As respostas estão relacionadas na tabela 16:

Tabela 16 - as principais razões pelas quais você trabalha na empresa

Cat a	Salári o	Estabilidad e no emprego	Relacionament o com a chefia	Ambient e de trabalho	Reconheciment o	Autonomi a no trabalho
C1		1	2			
C2			1			2
C3		2		1		
C4		2	1			
C5			2	1		
C6		2				1
C7		1			2	
C8	1	2				
C9		1		2		
C10				1		2

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4 FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO

Questionadas sobre os fatores que geram insatisfação, as entrevistadas poderiam escolher duas dentre as opções que lhes foram apresentadas. Assim, puderam escolher quais os dois principais fatores que geram insatisfação para elas trabalharem na empresa.

Com as respostas obtidas, verificou-se que o principal fator gerador de insatisfação entre as profissionais é a falta de oportunidades para o crescimento profissional, resposta dada por 40% das entrevistadas.

A Sobrecarga no trabalho foi a opção escolhida por 25% das entrevistadas, enquanto que 20% das entrevistadas citaram a falta de segurança no trabalho, 10% das entrevistadas disseram que é o salário e 5% das entrevistadas citaram o ambiente de trabalho.

A tabela 17 apresenta as respostas obtidas:

Tabela 17 - fatores que geram insatisfação

Cata	Falta de segurança no trabalho	Impossibilidade de crescimento profissional	Sobrecarga de trabalho	Ambiente de trabalho	Salário
C1	2	1			
C2			1		2
C3		2	1		
C4		2	1		
C5	1	2			
C6	2	1			
C7	1			2	
C8		2	1		
C9		2	1		
C10		1			2

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a apresentação destes dados, é possível avaliar de forma bastante positiva o clima organizacional da empresa, destacando como pontos negativos a percepção por parte das profissionais de que não existe oportunidade de crescimento profissional e reclamações quanto à carga e programação de trabalho.

## 5. CONCLUSÃO

É notável que as organizações estejam vivenciando constantes transformações em todos os âmbitos: tecnológico, político, social, econômico e cultural. Dessa forma, enfrentam alta competitividade e mudanças que podem influenciar positivamente ou negativamente os comportamentos dos profissionais e, conseqüentemente a cultura organizacional.

Os reflexos causados pelas mudanças causam efeitos nas organizações e em seus profissionais e muitos resultados dependem de como a organização interage com o ambiente para a tomada de decisão e delineamento das estratégias. Nesse contexto, a cultura organizacional é extremamente importante e um dos fatores determinantes, pois ela define a forma que seus profissionais percebem as mudanças e como reagem diante delas.

Através da pesquisa realizada constatou-se que as profissionais compreendem, estão inseridas e aplicam as determinações da cultura organizacional da empresa Scarpan Calçados Ltda. ME, porém, existem alguns pontos que geram um desconforto e que precisam ser analisados mais cuidadosamente.

É fato que as funcionárias, em sua ampla maioria, encontram-se satisfeitas com o emprego que possuem e demonstram interesse em atingir índices melhores para o desenvolvimento da empresa e almejam oportunidades para seu crescimento profissional. E é nesse último quesito que reside o principal problema evidenciado pela pesquisa de clima organizacional.

A maior insatisfação se dá pela falta de oportunidades para crescimento profissional. As queixas também direcionadas a sobrecarga de trabalho também tem essa conotação, uma vez que são atribuídas diversas atividades para as funcionárias, porém não existe uma diferenciação de funções, o que poda a intenção das profissionais, pois o cargo que podem exercer dentro da empresa é um só, sendo mais um caso semelhante a pequenas empresas.

Isso gera desmotivação e até mesmo influencia na alta taxa de rotatividade que a empresa possui, onde 50% das funcionárias têm menos de um ano de empresa. Isso ocorre porque, ao pretender uma oportunidade para seu



crescimento profissional, a profissional obriga-se a deixar a empresa, pois a mesma não oferece estas oportunidades.

A pergunta-problema “Quais os fatores da Cultura Organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários em uma empresa do ramo de Comércio?”, essa pergunta foi respondida, pois através da pesquisa bibliográfica e também da pesquisa de clima, ficaram claramente definidos como sendo o equilíbrio, o incentivo, o estímulo, a necessidade, o relacionamento interpessoal, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

O objetivo principal “Analisar os fatores da Cultura Organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários em uma empresa do ramo de Comércio” foi alcançado, uma vez que foram determinados não apenas os fatores que contribuem como também aqueles que atrapalham a formação do bom ambiente organizacional.

O trabalho acadêmico tem como um dos objetivos principais estimular o desenvolvimento de novas pesquisas. Portanto, este presente trabalho recomenda o estudo da cultura organizacional, suas características e a sua influência sobre os profissionais como forma de alcance dos objetivos e comprometimento dos mesmos. Como ocorre muita rotatividade de profissionais estes influenciam diretamente na cultura organizacional, recomenda-se novas pesquisas e estudos com o objetivo de ampliação do conhecimento neste assunto.

Considerando que umas das limitações da pesquisa são ter sido realizada apenas com as funcionárias da área de vendas da empresa Scarpan Calçados Ltda. ME, apesar de se ter traçado como objetivo principal da mesma, essa visão, como pode ser percebido pela pergunta-problema, caberia para a empresa fazer um levantamento da visão do seu corpo técnico-administrativo quanto a cultura organizacional, pois existe a possibilidade de terem uma visão muito diferenciada dos docentes.

Recomenda-se para a empresa Scarpan Calçados Ltda.ME., melhorar as condições de trabalho nos aspectos que foram levantados pelas profissionais na pesquisa de clima, com foco principal na criação de melhores oportunidades para crescimento dentro da empresa, como por exemplo, um plano de carreira, dentro do mesmo cargo, onde através do atingimento de metas e tempo de serviço na empresa, pode-se galgar melhores salários. Além disso, melhorar a comunicação

interna, transmitindo as informações de forma clara e concisa, para que todos estejam plenamente cientes dos seus direitos e deveres, e das condições que a empresa lhes oferece para a realização de suas atribuições.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **AMotivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCCHI, J. H. (Org.). **Monografia para economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BUENO, Wilson da Costa (1989) - Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, *in* Comunicação e Sociedade, 16, São Bernardo do Campo: IMS, pp.71 a 99.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. Ed. Compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Ed. Makron Books,1997, 919p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5<sup>a</sup> São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 6.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2000. 707p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor. 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007, 281 p.

DAFT, Richard. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.: 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração.** 6 Ed. São Paulo. Thomson, 2006. 581 p.

DAL LAGO, A.; GONZALEZ, W. D.; GONZALEZ, A. L. C.; VIEIRA, L. E. A. **Compression of magnetic clouds in interplanetary space and increase in their geoeffectiveness.** Journal of Atmospheric and Solar-Terrestrial Physics, v. 63, n. 5, p. 451-455, Mar. 2001.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP : Editora Alínea, 2003.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2000. 256 p.

FIDÉLIS, G. J.; BANOVA, M. R. **Gestão de recursos humanos:** tradicional e estratégica. São Paulo: Érica, 2007.

FISCHER, André Luiz et al. **As pessoas na Organização.** 13 ed. São Paulo : Gente, 2002. 306 p.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis:** cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE -Revista de administração de empresas.* Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

GIBSON, J. L. **Organizações:** comportamento, estrutura e processo. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo : Atlas, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995. HAMEL, G.. The Concept of Core Competence. In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.). Competence based Competition. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34.

HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, prática, e casos**. 3 edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1990.

HERSEY, P.B.K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U. (1986)

HOLANDA, Adriano. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise Psicológica**. Vol. 24, n. 3, 2006. P. 363-372. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v24n3/v24n3a10.pdf> >. Acesso em: 30 Out.2015.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LODI, J. B. História da administração. São Paulo: Thomson, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Futura, 2007.

MATOS, F.G. Fator QF- **Ciclo de felicidade no Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral Da Administração**: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. Editora Atlas S.A. São Paulo. 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

NADLER, David, LAWLER, Edward E., **Dinâmica organizacional:** Qualidade de vida no trabalho, perspectiva e direção. [S.L.]: Winter, 1983.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica:** Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica. Tese (Doutorado) UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

PÓLO, E. F.; MAXIMO, M. C.; WEBER, W. **Desenvolvimento da liderança formal:** o modelo de gestão da Siemens. Organizações & Sociedade, v. 12, n. 34, p. 65-81, 2005.

RIBEIRO, M. L. S. R. **Perspectivas da Escola Inclusiva:** Algumas Reflexões. In: RIBEIRO, Maria Luisa Sprovieri; BAUMEL, Roseli Cecília Rocha de Carvalho (Orgs.). Educação Especial: Do Querer ao Fazer. Avercamp: São Paulo, 2003. p. 41-51.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2003.

SILVA, A.T. **Administração básica.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

**ANEXO I**  
**QUESTIONÁRIO ELABORADO PELA PESQUISADORA**

1) Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> feminino
2) Estado Civil	<input type="checkbox"/> solteiro <input type="checkbox"/> casado/união estável <input type="checkbox"/> divorciado <input type="checkbox"/> outros
3) Idade	<input type="checkbox"/> 20-25 anos <input type="checkbox"/> 26-30 anos <input type="checkbox"/> 31-40 anos <input type="checkbox"/> >40 anos
4) Tempo em que trabalha na empresa?	<input type="checkbox"/> < 1 ano <input type="checkbox"/> 1-5 anos <input type="checkbox"/> 6-10 anos <input type="checkbox"/> >10 anos
5) de modo em geral, você se sente satisfeito em trabalhar na empresa?	<input type="checkbox"/> insatisfeito <input type="checkbox"/> pouco satisfeito <input type="checkbox"/> satisfeito <input type="checkbox"/> muito satisfeito
6) quanto a carga/programação de trabalho destinado?	<input type="checkbox"/> nada equilibrada <input type="checkbox"/> muito pouco equilibrada <input type="checkbox"/> um pouco equilibrada <input type="checkbox"/> equilibrada
7) você executa seu trabalho buscando obter resultados melhores do que os esperados pela empresa?	<input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> quase sempre <input type="checkbox"/> sempre
8) está satisfeito com o cargo em que ocupa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
9) seu trabalho lhe dá o sentimento de realização profissional?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
10) sente orgulho de fazer parte desta equipe?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
11) se sente satisfeito referente ao seu salário comparando-o com de outras pessoas que ocupa o mesmo cargo que o seu em uma outra empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
12) considera seu salário adequado ao trabalho em que executa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
13) você acredita em uma oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
14) se sente apto a exercer um cargo com maiores responsabilidades?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
15) Como você avalia o relacionamento com seus colegas?	<input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> muito bom
16) Se sente valorizado pela empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
17) indicaria a empresa a um amigo para trabalhar?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
18) você acha que os assuntos importantes são debatidos em equipe?	<input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> quase sempre



	<input type="checkbox"/> sempre
19) você se sente seguro em dizer o que pensa?	<input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> quase sempre <input type="checkbox"/> sempre
20) A empresa é aberta a reconhecer e aceitar as críticas, opiniões e contribuições dos funcionários?	<input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> quase sempre <input type="checkbox"/> sempre
21) A empresa estimula o trabalho em equipe?	<input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> quase sempre <input type="checkbox"/> sempre
22) as decisões são tomadas em equipe?	<input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> quase sempre <input type="checkbox"/> sempre
<b>23) DUAS PRINCIPAIS RAZÕES PELA QUAL TRABALHA NA EMPRESA</b>	<b>1 - Principal razão</b> <b>2 - 2ª Razão</b>
a) Salário	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
b) Benefícios Oferecidos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
c) Estabilidade no emprego	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
d) Relacionamento com a chefia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
e) Falta de opção de emprego	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
f) Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
g) Reconhecimento	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
h) Autonomia no trabalho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
<b>24) FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO</b>	<b>1 – Principal fator</b> <b>2 – 2º Fator</b>
a) Falta de reconhecimento	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
b) Falta de segurança no trabalho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
c) Impossibilidade de crescimento profissional	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
d) Falta de autonomia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
e) Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
f) Relacionamento com a chefia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
g) Sobrecarga de trabalho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
h) Salário	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2