

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**PRISCILA MAIA TEIXEIRA**

**IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO SOBRE CULTURA E CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.**

**FORTALEZA**

**2010**

PRISCILA MAIA TEIXEIRA

IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO SOBRE A CULTURA E O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.

Monografia apresentada à faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Carlos Manta Pinto de Araújo.

FORTALEZA

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

T268i Teixeira, Priscila Maia.  
Impactos da globalização sobre cultura e clima organizacional na motivação para o trabalho / Priscila Maia  
Teixeira. – 2016.  
88 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2016.  
Orientação: Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araujo.

1. Clima Organizacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Motivação. I. Título.

CDD 651.3741

---

PRISCILA MAIA TEIXEIRA

IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO SOBRE A CULTURA E O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.

Monografia apresentada à faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Secretariado Executivo.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceara (UFC)

---

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa Moraes  
Universidade Federal do Ceara (UFC)

---

Prof. Zorandy Lopes de Oliveira  
Universidade Federal do Ceara (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, que me deu a vida e a inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com paciência e humildade.

Ao meu esposo Rodrigo pela paciência e apoio dados durante a elaboração deste trabalho.

A todos os meus colegas e amigos do Curso de Secretariado Executivo.

Ao professor Carlos Manta Pinto de Araújo pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

Aos professores Laudemiro Rabelo de Sousa Moraes e Zorandy Lopes de Oliveira por fazerem parte da banca examinadora.

E aos demais que de alguma forma contribuíram para a elaboração desta monografia.

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação existente entre o clima organizacional e a motivação dos membros na organização. Inicialmente foi feita uma contextualização sobre o clima organizacional e apresentadas algumas variáveis que influenciam o clima, assim como alguns indicadores. Posteriormente, foi feita uma apresentação sobre cultura organizacional, liderança, motivação buscando uma relação dessas variáveis com o clima da empresa. Para avaliar a importância do objeto de estudo foi realizada uma pesquisa com profissionais, através da aplicação de um questionário. Após análise e interpretação dos dados, verificou-se que o clima organizacional é um fator que influencia na motivação dos colaboradores.

Palavras-chaves: Clima organizacional, liderança, cultura, motivação.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to analyze the relationship that the organizational culture influences on climate and motivation of members in the organization. Initially, we made a background on the organizational climate and presented some variables that influence climate, as well as some indicators. Later, a presentation was given on leadership and organizational culture. Finally the motivation was grounded in seeking a relationship of these variables with the organizational climate of the firm leadership and organizational culture. To assess the significance of the object of our study was a survey of business professionals through the application of questionnaire. Analysis and interpretation of data, it was found that organizational culture is factor that influences the climate inside the company and employee motivation.

**Keywords:** Organizational climate, corporate culture and motivation.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Distribuição de frequência referente ao sexo dos entrevistados.....	60
TABELA 02: Distribuição de frequência referente a faixa etária.....	61
TABELA 03: Distribuição de frequência referente ao vínculo empregatício.....	62
TABELA 04: Distribuição de frequência referente a faixa de renda.....	63
TABELA 05: Distribuição de frequência referente à pergunta sobre se os funcionários são tratados com respeito, independentemente de seus cargos.....	64
TABELA 06: Distribuição de frequência referente à concordância de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar.....	65
TABELA 07: Distribuição de frequência referente à indagação se os funcionários se sentem seguros em dizer o que pensam.....	66
TABELA 08: Distribuição de frequência referente à afirmação do reconhecimento de opiniões e contribuições dos funcionários.....	67
TABELA 09: Distribuição de frequência referente à cooperação entre os departamentos da empresa.....	68
TABELA 10: Distribuição de frequência referente a clareza e objetividade das orientações e o treinamento sobre o trabalho.....	69
TABELA 11: Distribuição de frequência referente a boa liderança do chefe.....	70
TABELA 12: Distribuição de frequência sobre o interesse da empresa no bem-estar do funcionário.....	71
TABELA 13: Distribuição de frequência do bom exemplo dos gestores.....	72



TABELA 14: Distribuição de frequência da afirmativa das promessas cumpridas pela empresa.....	73
TABELA 15: Distribuição de frequência referente à afirmativa sobre o conhecimento das decisões tomadas pela empresa.....	74
TABELA 16: Distribuição de frequência referente às instalações refletirem a cultura organizacional da empresa.....	75
TABELA 17: Distribuição de frequência relativa à liberdade para fazer o trabalho.....	76
TABELA 18: Distribuição de frequência referente ao progresso do funcionário se dá com base no mérito pessoal.....	77
TABELA 19: Distribuição de frequência referente ao grau de comprometimento do funcionário com o trabalho.....	78
TABELA 20: Distribuição de frequência referente aos benefícios da empresa.....	79
TABELA 21: Distribuição de frequência referente à indicação de um amigo para trabalhar na empresa.....	80
TABELA 22: Distribuição de frequência referente à satisfação com seu departamento.....	81
TABELA 23: Distribuição de frequência referente a cultura influenciar no clima dentro da empresa e na motivação.....	82

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processo de desenvolvimento da cultura organizacional.....	36
FIGURA 2: Processo de intervenção para mudança de cultura organizacional.....	42
FIGURA 3: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	48
FIGURA 4: Fatores que previnem a insatisfação e os que geram a satisfação segundo Herzberg.....	51

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 01: Frequência referente ao sexo dos pesquisados.....	60
GRAFICO 02: Frequência referente à faixa etária dos pesquisados.....	61
GRAFICO 03: Frequência referente ao vínculo empregatício.....	62
GRAFICO 04: Frequência referente à faixa de renda.....	63
GRAFICO 05: Frequência referente à pergunta sobre se os funcionários são tratados com respeito, independentemente de seus cargos.....	64
GRAFICO 06: Frequência referente à concordância de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar.....	65
GRAFICO 07: Frequência referente à segurança dos funcionários de dizer o que pensam.....	66
GRAFICO 08: Frequência referente ao reconhecimento de opiniões e contribuições dos funcionários.....	67
GRAFICO 09: Frequência referente à cooperação entre os departamentos da empresa.....	68
GRAFICO 10: Frequência referente à clareza e objetividade das orientações e o treinamento sobre o trabalho.....	69
GRAFICO 11: Frequência referente ser bom à liderança do chefe.....	70
GRAFICO 12: Frequência referente ao interesse da empresa no bem-estar dos funcionários.....	71
GRAFICO 13: Frequência referente ao bom exemplo dos gestores.....	72
GRAFICO 14: Frequência referente às promessas cumpridas pela empresa.....	73

GRAFICO 15: Frequência referente à afirmativa sobre o conhecimento das decisões tomadas pela empresa.....	74
GRAFICO 16: Frequência referente às instalações refletirem a cultura organizacional da empresa.....	75
GRAFICO 17: Frequência referente relativa à liberdade para fazer o trabalho.....	76
GRAFICO 18: Frequência referente ao progresso do funcionário se dá com base no mérito pessoal.....	77
GRAFICO 19: Frequência referente ao grau de comprometimento do funcionário com o trabalho.....	78
GRAFICO 20: Frequência referente aos benefícios da empresa.....	79
GRAFICO 21: Frequência referente à indicação de um amigo para trabalhar na empresa.....	80
GRAFICO 22: Frequência referente à satisfação do funcionário com seu departamento.....	81
GRAFICO 23: Frequência referente à cultura influenciar no clima dentro da empresa e na motivação.....	82

## SUMARIO

<b>1– INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 – CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA</b> .....	15
2.1. Fatores internos que influenciam o clima organizacional.....	18
2.1.1. Supervisão.....	18
2.1.2. Salários.....	19
2.1.3. Desenvolvimento profissional.....	19
2.1.4. <i>Feedback</i> .....	20
2.1.5. Natureza do trabalho.....	20
2.1.6. Estabilidade no emprego.....	21
2.2. Indicadores do clima organizacional.....	21
2.2.1. <i>Turnover</i> .....	21
2.2.2. Absenteísmo.....	22
2.2.3. Pichações no banheiro.....	22
2.2.4. Avaliação do desempenho.....	22
2.2.5. Greves.....	22
2.2.6. Conflitos interpessoais e interdepartamentais.....	23
2.2.7. Desperdício de material.....	23
2.3. Importância do clima organizacional.....	23
2.4. Avaliação do clima organizacional.....	24
2.4.1. Como avaliar o clima organizacional.....	26
2.5. Maneiras de realizar pesquisa do clima organizacional.....	27
2.5.1. Questionário.....	28
2.5.2. Entrevista.....	28
2.5.3. Debate.....	28
2.6. Liderança.....	29
2.6.1. Autoridade e poder.....	30
2.6.2 Tipos de liderança.....	31
2.7 Clima organizacional e liderança.....	33
<b>3 – CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	35
3.1. Culturas organizacionais.....	38
3.2. Culturas organizacionais subjetiva e objetiva.....	39
3.3. Subculturas organizacionais.....	40

3.4. Mudança cultural na organização.....	41
3.5. Socialização cultural.....	43
3.6. Auditorias culturais.....	44
<b>4 – MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>46</b>
4.1. Primeiras teorias da motivação.....	47
4.1.1. Teorias de conteúdo.....	47
4.1.2. Teorias de processo.....	52
4.2. Motivação e clima organizacional.....	54
4.3. Motivação e liderança.....	55
4.4. Motivação e a cultura organizacional.....	55
<b>5 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
5.1. Classificação da pesquisa.....	57
5.2. Instrumento e coleta de dados .....	58
5.3. Dificuldades encontradas.....	59
<b>6 – ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>7 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>8 – REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>APENDICE A – Questionário da pesquisa de campo.....</b>	<b>86</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No rastro da globalização surgem também novas formas de relacionamento organizacional como opções estratégicas para se afirmarem mais e melhor nos mercados em que atuam.

Nesse esforço as empresas buscam a obtenção de mais sucesso e lucro e, por decorrência, tentam também superar ou até mesmo eliminar seus concorrentes.

Uma das grandes mudanças que deram suporte as transformações no processo de globalização se deve a intensificação no uso das novas tecnologias baseadas na teleinformática.

Na grande transformação neoliberal, a parti de 1980 que tem na globalização como uma de suas fortes manifestações, às empresas públicas tiveram que passar a iniciativa privada. Para atender tanto à diminuição do tamanho do estado quanto para atender as atividades que por razões estratégicas haviam sido até então estatizadas.

Nesse contexto, como as mudanças culturais decorrentes do fenômeno da globalização interferem no clima organizacional de uma empresa de telecomunicações e conseqüentemente na motivação das pessoas?

Os estudos das implicações sobre o clima e a motivação decorrentes de transformações culturais são importantes para compreensão das pessoas e seu respectivo ajuste de forma menos traumática. Alerta ainda para a liderança na sua forma de condução que facilitam os processos de aceitação e assimilação das novas padronizações culturais. Ainda mais porque algumas empresas no processo de adequação a esse novo sistema a qual passou a ser privatizadas, onde tiveram que deixar para trás uma mentalização de cultura de uma empresa publica de uma hora para outra e fez com que um grupo de trabalhadores passasse a ter que incorporar valores de empresa privada.

O objetivo da presente pesquisa tenta esclarecer diante de todo este cenário de mudanças se de fato existe relação direta entre motivação, clima organizacional e cultural

organizacional, para essa empresa e se os funcionários têm essas percepções dentro da organização.

No capítulo dois, será abordado como o clima organizacional pode exercer influência sobre os indivíduos da empresa, propiciando tanto ações benéficas como maléficas. Serão apresentadas as variáveis e os indicadores que afetam o clima, assim como a importância de avaliar o ambiente da empresa periodicamente, visando uma detecção e resolução de possíveis problemas, ainda serão apresentados os estilos de liderança e como podem influenciar os membros da organização a atingirem aos objetivos organizacionais.

No capítulo três será feita uma síntese sobre cultura organizacional, pois esse assunto apresenta aspectos relacionados ao clima empresarial, sendo assim importante para o estudo em desenvolvimento e como as diversas culturas atuam dentro da organização objetivando o alcance de resultados.

O quarto capítulo a ser abordado tratará sobre motivação, abordando algumas teorias motivacionais, ressaltando a importância desta para o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda no quarto capítulo será traçado uma relação existente entre motivação com clima organizacional, cultura organizacional e liderança.

No quinto capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e coleta de dados. Sendo apresentados os principais resultados obtidos com esta pesquisa expondo o alcance e as dificuldades encontradas durante sua realização. Será também feita a análise e interpretação de dados obtidos na pesquisa de campo e as considerações da pesquisa.

No sexto capítulo será apresentada a conclusão do trabalho, com ênfase na pesquisa de campo, para que sejam verificados de forma prática quanto a clima e cultura organizacional pode influenciar na motivação para o trabalho.



## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Pode-se afirmar que após a Segunda Guerra Mundial, durante o Movimento ou Escola Comportamental surgiu certa preocupação com o clima organizacional, sendo abordado não de forma explícita, mas embasado nas às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho.

Barçante e Caldas de Castro (1995, apud LUZ, 2003, pg.10) apresentam a seguinte definição sobre clima: “O clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Para Oliveira (1995, apud LUZ, 2003, pg.11):

Clima Organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente como encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: Difuso, incorpóreo... fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

No conceito de Benjamim Schneider (apud LUZ, 2003, pg. 11) defende que clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional.

Para Schwartz e Davis (1979 apud BUONO; BOWDITCH 1992, pg.189): “O clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização estão sendo cumpridas.”

Segundo Luz (2003, pg. 12) afirma que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Portanto, pode-se resumir que: clima organizacional está relacionado à visão que os profissionais têm do ambiente em que trabalham, levando em consideração sua satisfação, desejos e aspirações.

Na análise da realidade interna o maior desafio é conhecer as pessoas, o seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos (BOM SUCESSO, 1998, pg.49).

O clima empresarial influencia no comportamento e na interação entre os membros da empresa: na forma de se comunicar e de se vestir. Reflete ainda no tipo de profissionais que a empresa atrai e na comunicação interna, interferindo assim, no ambiente humano em que as pessoas realizam seu trabalho.

O clima de uma empresa é afetado por fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, assim como por fatores externos relacionados ao contexto sócio – político – econômico, além de acontecimentos na vida particular dos funcionários. Dentre esses fatores de influência, o profissional precisa buscar o equilíbrio no ambiente de trabalho e contar com o apoio dos seus superiores.

Os conflitos decorrem das divergências de opiniões e indicam o comportamento das pessoas e da própria organização. Esses conflitos podem ser de caráter pessoal, grupal ou envolver tanto pessoas como organizações. O conflito entre indivíduos é normal, tendo em vista que, como seres humanos dotados de razão possuem opiniões divergentes sobre os acontecimentos. O conflito entre grupos é preocupante, pois a organização precisa que seus colaboradores trabalhem com dinamismo a fim de apresentar os resultados almejados. No entanto, se o conflito é entre as pessoas, a organização deve ter uma atenção redobrada, pois os indivíduos tendem a desafiar seus superiores com atitudes negativas que não coincidem com os objetivos organizacionais.

O clima organizacional influencia diretamente nos comportamentos, motivação e na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Para Luz (2001) o clima irá retratar o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho. Assim esse clima deverá ser favorável e proporcionar motivação e interesse de seus colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O clima resulta da interação de elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

São infinitas as descrições do cenário interno, lugar inconfundível, jeito único que caracteriza cada ambiente organizacional. A natureza do negócio, as características do mercado, os valores da direção, o estilo gerencial configuram realidades distintas (BOM SUCESSO, 1998, pg. 11).

O trabalhador normalmente dedica um terço de sua vida à empresa, logo, para render mais precisa que suas necessidades humanas estejam sendo atendidas.

Para atender as necessidades humanas são necessários que se analisem cinco níveis, a saber: Necessidades Fisiológicas (conforto físico, alimentação), de segurança (segurança e proteção), Sociais (amizade, amor, filiação a grupos, afeto), de estima (autonomia, respeito próprio, auto-estima e autoconfiança) e auto-realização (crescimento, autodesenvolvimento). Maslow (apud CHIAVENATO, 2002, pg.82).

De um lado a empresa pretende, através de seus recursos humanos, alcançarem lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação efetiva no mercado e satisfação do cliente. Do outro, as pessoas que buscam salários compatíveis com a função que desempenham benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho e crescimento profissional. Mas é comum nas empresas um certo descaso quanto à percepção dos sentimentos das pessoas.

Segundo Bom Sucesso (1998, pg. 22):

Raramente a empresa pergunta como o trabalhador se sente em relação ao que faz especialmente nas organizações com estilo autoritário de gerenciamento, que descartam o diálogo, tanto pela dificuldade de estabelecê-lo quanto pelo medo de gerar expectativas e pressões, tornando as lideranças vulneráveis.

É relevante que o estilo de liderança adotado pela empresa não influencie negativamente na motivação para o trabalho desse profissional, fazendo com que haja uma queda na motivação do mesmo. E que o trabalho que ele realize esteja de acordo com suas expectativas ou ao menos propicie um ambiente agradável com iminência de promoção ou recompensa, através do qual ele possa se sentir importante e não somente um recurso para o alcance de resultado.

As empresas precisam conhecer o que pensam e como os seus funcionários se sentem, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima tais como: o salário, o trabalho que realizam o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras (LUZ, 2003, pg. 02).

Um dos grandes problemas de algumas organizações consiste no ingresso de um funcionário, que ao iniciar sua função, realiza atividades que, muitas vezes, desconhece ou não tem noção da importância para a empresa. Num contexto mais amplo, o funcionário acaba findando por não ter consciência da responsabilidade e as conseqüências que está embutida na execução de uma tarefa que ele, por sua vez, considera simples.

Segundo Tracy (1994) fala que uma lista abrangente de responsabilidades, em oposição a uma lista detalhada de tarefas, dá a pessoa uma visão mais ampla da função. Logo, mais do que entregar uma relação de tarefas que as pessoas precisam realizar é relevante deixá-las consciente das responsabilidades que aquela tarefa representa num contexto maior para a organização.

## **2.1. Fatores internos que influenciam o clima organizacional**

Na empresa existem vários fatores que podem influenciam o clima tanto de forma positiva, como negativa, dentre eles: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, O *feedback*, a natureza do trabalho e a estabilidade no emprego.

### **2.1.1. Supervisão**

Um dos fatores que exerce maior influencia sobre o clima organizacional é o estilo de liderança. Segundo Luz (1995, pg. 20) defende que sem dúvida, o estilo de liderança é fundamental na questão do clima organizacional. “Encontramos “chefes” que sequer respeitam os subordinados como pessoa”. Quanto mais pressionado e desvalorizado o funcionário se sente, mais inseguro ele se torna, criando assim uma propensão ao erro e, além disso, tenderá a ocultar sua criatividade em dadas atividades, devido ao receio de reprovação.

Segundo Luz (2003, pg.43):

O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima, sobretudo seu estilo de gestão.

### **2.1.2. Salários**

Segundo Beverly Glen Zimpeck (apud LUZ, 1995, pg. 23), “[...] a remuneração é o nervo mais sensível do empregado.” O salário por si só não motiva o funcionário, mas ajuda, pois se uma empresa paga ao seu colaborador um valor inferior ao praticado pelo mercado, essa remuneração o deixará insatisfeito, o que pode gerar rotatividade e mais gastos com recrutamento e seleção de pessoal.

Para Bom Sucesso (1998, pg. 56) algumas pessoas justificam seu baixo desempenho pelo baixo salário que recebem.

### **2.1.3. Desenvolvimento profissional**

Para desenvolver uma atividade com desenvoltura é necessário ter conhecimento prévio. O modo de realização de atividades, devido ao alto desenvolvimento tecnológico, muda. Para que os profissionais acompanhem essa mudança, precisam de treinamento, no entanto, para fazê-lo necessitam de tempo e dinheiro.

Este conhecimento pode ter origem no planejamento das empresas mediante programas sociais em pesquisa a necessidade de treinamento em busca por pessoal qualificado.

A falta de perspectiva de desenvolvimento profissional causa sérios danos aos ambientes de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais, notadamente daqueles que ocupam cargos-chave ou cargos de chefia (LUZ, 1995, pg. 24).

A empresa, por sua vez, precisa investir em seus colaboradores, pois existem muitos profissionais que ao perceberem que não vão progredir em uma empresa, acaba por abandoná-la, o que gera despesas para a empresa tanto quanto a rescisões de contratos, quanto ao gasto com recrutamento e seleção.

Surge também nesse conceito o termo “empregabilidade” onde é a união da qualificação profissional da pessoa, ou seja, o conhecimento adquirido, as competências e a rede de relacionamentos que a pessoa possui.

#### **2.1.4. Feedback**

O *feedback* é o retorno dado ao funcionário, normalmente em processo de avaliação a depender de como ele está desempenhando suas atividades na empresa. Se os resultados apresentados coincidem com os esperados pela organização tende a ser positivo. No entanto, se apresenta desenvolvimento aquém do que a empresa espera, é negativo. Independente de ser positivo ou negativo o feedback deve ser praticado pelos gestores, pois é a forma que os colaboradores têm de saber se estão atendendo as expectativas da organização e assim, identificar onde estão errando e em que aspectos podem melhorar.

Segundo Bom Sucesso (1998) de ambos os lados estas expectativas mudam com o tempo e, portanto, um dos principais papéis do líder é, por meio de mecanismos de feedback, renegociar com eficácia, o contrato psicológico.

Dependendo da função que é exercida na empresa, o colaborador pode se auto-avaliar, principalmente se trabalha com estabelecimento de metas ou se houver algum outro colega de trabalho que desempenhe tarefa similar. O mais importante no feedback é tanto o chefe saber como orientar, como o profissional saber receber o que lhe vai ser orientado. Os chefes precisam ser treinados a dar feedback e saber o quanto isso é importante para os seus subordinados. Por isso essa prática deve ser feita constantemente, não apenas para criticar, mas principalmente para elogiar.

#### **2.1.5. Natureza do trabalho**

A forma de trabalho tende a exercer um forte impacto sobre o clima de uma organização, logo os gestores precisam está atentos ao tipo de trabalho que seus colaboradores desempenham e o quantos estão satisfeitos com ele.

Segundo Bom Sucesso (1998, pg. 18):

As pessoas que têm o trabalho como lugar onde recebem o seu salário e não vêem significado naquilo que fazem estão continuamente queixosas, sempre considerando que ganha menos do que merecem, comparando seu salário aos dos outros, considerando-se sempre injustiçadas.

Para Luz (1995) é necessário que a chefia esteja atenta à questão do impacto do tipo de trabalho no clima organizacional. Por isso é importante que ao se delegar uma tarefa seja dita a importância da realização numa escala maior para que o funcionário que a irá desempenhar o faça e se sinta responsável por saber a contribuição que está fornecendo para o sistema geral da organização.

### **2.1.6. A Estabilidade no emprego**

Trabalhar com risco eminente de demissão é algo que influencia demasiadamente no clima da organização e na motivação. Em certas empresas o clima de tensão é tão presente que compromete a estabilidade no emprego, corroborando em alta rotatividade e absenteísmo.

“A estabilidade no emprego, ao lado da justa remuneração e do desenvolvimento profissional, constitui a base de uma sólida e bem edificada administração de recursos humanos” (LUZ, 1995, pg. 31).

## **2.2. Indicadores do clima organizacional**

A natureza qualitativa dos fatores envolvidas na leitura do clima organizacional requer o desenvolvimento de indicadores que passam, dentre outras possibilidades inferência sobre a realidade observada. Devido a sua instabilidade, existem alguns fatores que demonstram como está o clima de uma empresa, dentre os mais comumente citados pela literatura especializada tem-se o “*turnover*”, absenteísmo, pichações no banheiro, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais e desperdício de material.

### **2.2.1. Turnover**

Quando há uma freqüente perda de talentos significa que algo na empresa não está satisfazendo a seus colaboradores, seja o salário ou o clima.

Algumas vezes, a rotatividade (turnover) pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos funcionários aumentam de volume.

### **2.2.2. Absenteísmo**

A soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido algum motivo interveniente. Esse índice pode ser interpretado como ausência de comprometimento do profissional para com a empresa e/ou a sua insatisfação com objetivos da empresa.

### **2.2.3. Pichações no banheiro**

Por ser um espaço reservado, geralmente, os banheiros são usados como suportes de críticas e agressões escritas aos dirigentes da empresa. Isso acontece quando existe alguma insatisfação, seja com as condições de trabalho ou com os chefes diretamente.

### **2.2.4. Avaliação do desempenho**

Quando feito formalmente pela empresa, as informações obtidas podem indicar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da apatia com relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.

É também comum à ocorrência de comparações entre colegas avaliados a demonstração da insatisfação

### **2.2.5. Greves**

São movimentos trabalhistas como meio de pressionar o empregador para atender suas reivindicações de interesse geral.

Esses movimentos pode ser a suspensão temporária, coletiva e pacífica do trabalho ou, ainda chamada de greve branca que ocorre quando o trabalho é realizado lentamente mais conhecido como “operação tartaruga”.

A adesão à greve, muitas vezes, se dá devido ao descontentamento do profissional com relação à empresa.



### **2.2.6. Conflitos interpessoais e interdepartamentais**

A relação entre os departamentos e os membros da organização afeta o clima. Se o convívio entre estes não for bom, dificilmente a empresa vai alcançar seus resultados.

Para Luz (2003, pg. 33) “A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas vezes, determinar um clima tenso ou agradável”.

Em algumas empresas a concorrência entre equipes é um fator de conflito. No filme os “Piratas da Informática” é demonstrado um conflito entre as equipes da Aple e Macintosh estimuladas por seu proprietário Steve Jobs.

### **2.2.7. Desperdício de material**

O estrago de material é uma forma do profissional se rebelar contra a empresa, pois dessa forma estará atingindo indiretamente os dirigentes.

Embora o desperdício de material possa também ser explicado pela falta de controle ou ainda por deficiência na definição de tarefas.

## **2.3. Importância do clima organizacional**

Para atingir melhores resultados os profissionais precisam está motivados, satisfeitos com o local de trabalho, com seus dirigentes e também com as condições por meio das quais trabalham.

Quando sua motivação para o trabalho torna-se maior, seu desempenho no trabalho fica melhor, assim como algo na empresa não está bem e os recursos humanos encontram-se desmotivados existe uma repercussão na produtividade, daí a importância de analisar o clima, pois ele indica quais aspectos estão bons e quais precisam ser melhorados. A importância da gestão do clima reside justamente nesta influencia direta na motivação dos funcionários que, uma vez motivados, rendem muito mais a empresa.

A organização que pretende continuar atuando no mercado e sobreviver no atual cenário de mudança constante precisa tratar bem seus clientes internos, influenciando-os a realizar suas atividades com o máximo de desempenho, pois eles são o reflexo da empresa para os consumidores finais.

Saber como está o nível de satisfação dos colaboradores é muito importante, pois para que os profissionais consigam atingir as metas que a empresa deseja, é fundamental que não só eles saibam e possam fazer uma atividade, mas também que eles queiram fazê-la. E para que esse profissional que dispõe de conhecimento, habilidade e recursos materiais execute sua atividade com dedicação, é necessário que ele esteja motivado e isso advém de suas necessidades individuais que precisam está se não totalmente, ao menos parcialmente, sendo atendidas. Assim as empresas estão percebendo a importância das pessoas para a organização.

Quando um profissional não se sente bem numa empresa, ele tende a falar mal dela, o que acaba por denegrir a imagem da mesma. Essa insatisfação reflete um sentimento de frustração ou reflexão na prestação de serviços aos clientes externos, que acabam percebendo que algo não vai bem. Se um cliente não é bem atendido, ele fala mal da empresa, logo esta só tem a perder. Por isso, nas últimas décadas os dirigentes têm procurado em dar maior atenção aos anseios de seus colaboradores.

#### **2.4. Avaliação do clima organizacional**

Conforme mencionado nos tópicos anteriores, o clima organizacional influencia em vários no que se refere ao indivíduo como recurso para obtenção dos resultados organizacionais. Então, para que a empresa possa manter uma equipe motivada, é necessário ficar atento aos sinais que podem surgir com o decorrer do tempo. Esses sinais funcionam como indicadores do clima.

A empresa, no entanto, não podem basear-se apenas nos indicadores. Para se ter uma idéia de como está o ambiente de trabalho, deve-se fazer uma avaliação do clima. Essa avaliação ajuda a organização a identificar realmente como está o nível de satisfação de seus colaboradores e quais os aspectos que devem ser melhorados.

De acordo com Luz (2003) existem várias razões para que a Administração de Recursos Humanos (ARH) avalie o clima. Uma delas é o seu compromisso em propiciar um bom clima organizacional, mantendo a mão-de-obra satisfeita.

Segundo Chiavenato (apud LUZ, 2003, pg. 23) “os objetivos da Administração de Recursos Humanos são: [...] criar, manter, desenvolver, um contingente de recursos humanos, com habilidade, e motivação para realizar os objetivos da organização; [...]”.

Outra razão seria a oportunidade de melhorias contínuas, tanto no ambiente de trabalho quanto nos negócios; pois os clientes internos funcionam como a razão de existência de uma empresa; devido a influencia que a motivação tem no desempenho dos recursos humanos e este no desempenho organizacional; devido às mudanças tecnológicas econômicas e culturais que vem mudando o comportamento dos colaboradores e por causa das recentes ondas de privatizações, fusões..., que vem misturando culturas empresariais.

Diante do exposto acima, verifica-se que a ARH é responsável por identificar as possíveis falhas que comprometem o desempenho das atividades; analisar os fatores de influência interna e identificar possíveis sinais que prejudicam o clima organizacional e, conseqüentemente, a motivação para o trabalho. Vale salientar que esta missão é da ARH, no entanto, os chefes de setor, devido ao contato direto com os funcionários, podem também observar como estão os anseios de seus subordinados.

Para Bom Sucesso (1998, pg. 52) “A pesquisa de clima permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa onde trabalha. Para se tornar efetiva, tal pesquisa deve resultar da decisão política por parte da alta direção quanto aos objetivos, itens a serem sondados, forma como será anunciada na empresa, e acima de tudo, como serão gerenciados os resultados”.

A avaliação do clima pode ter caráter individual ou grupal: quando analisada do ponto de vista de um profissional isoladamente, tem-se clima psicológico, no entanto, se abrange à visão dos membros da organização, é tido como clima organizacional.

A pesquisa do clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou

da adoção de determinadas políticas de pessoal. A pesquisa representa também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa (LUZ, 2003, pg. 38).

#### **2.4.1. Como avaliar o clima organizacional**

Para Luz (2003) existem várias maneiras de avaliar o clima de uma organização, esta pode ser feita, dentre outras, com:

- **Contato direto**

Essa forma de avaliação permite que o gestor observe como está o nível de satisfação de seus subordinados. Existem reuniões entre grupos onde o clima é tão tenso que as pessoas pouco se olham.

- **Entrevista de desligamento**

Esse método de avaliação é muito empregado, no entanto, ele é limitado às pessoas que estão deixando a empresa. As informações obtidas nesse tipo de avaliação devem ser analisadas com cautela e, se for o caso, deve ser tomado providências cabíveis.

“A área de recursos humanos deve agir com muita cautela, ponderando e pesquisando esses fatos, com mais profundidade, notadamente quando se tratar de questões entre chefia e subordinado”. LUZ (2003, pg.36).

- **Entrevistas do serviço social**

A entrevista com o serviço social é uma estratégia importante de avaliação do clima organizacional, tendo em vista que esses profissionais costumam ter certa desenvoltura para identificar coisas que não são ditas diretamente, e sim nas entrelinhas.

- **Programas de sugestões**

Pode ser usado como estratégia de avaliação do clima, quando abre espaço para sugestões que podem aprimorar as condições de trabalho e não somente a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. “Muitas empresas adotam essa estratégia com o objetivo de colher idéias, sugestões que possam melhorar seus processos, produtos ou serviços” (LUZ, 2003, pg. 36).

- **Linha direta com o presidente**

É um canal direto e permanente utilizado pelo presidente ou diretor de recursos humanos que serve para detectar propostas que venham a ajudar na melhoria do clima empresarial.

- **Pesquisa de clima organizacional**

A maneira mais eficaz de saber como está o nível de satisfação dos funcionários é através da pesquisa do clima. É aconselhável que seja feita anualmente ou a cada dois anos, para que as possíveis falhas não tomem proporções maiores, podendo assim ser detectadas a tempo de serem corrigidas.

Para avaliação do clima, esse método é o mais completo, pois permite que o gestor saiba, deliberadamente, o que seus colaboradores sentem e pensam sobre a organização, assim como o nível de satisfação dos mesmos diante dos métodos de trabalho que a empresa adota, podendo ainda analisar o quão disposto eles estão a possíveis mudanças que a organização venha a programar.

## **2.5. Maneiras de realizar pesquisa do clima organizacional**

A empresa, ao decidir fazer uma pesquisa de clima, deve escolher uma maneira que melhor atenda as necessidades de sua organização. Abaixo serão apresentadas algumas técnicas utilizadas na pesquisa de clima.

### **2.5.1. Questionário**

O questionário é a forma mais utilizada nas pesquisas formais de clima, costuma ser preferível devido a diversas vantagens como:

1. Baixo custo;
2. Permite o uso de questões abertas e fechadas;
3. Permite aplicação maciça, mesmo quando o público-alvo está espalhado por uma ampla área geográfica;
4. Pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra deles;
5. Não exige espaço físico apropriado para a obtenção das respostas;
6. Permite o sigilo, o anonimato dos respondentes. Essa talvez seja a sua mais importante característica, ressaltando que a única identificação que a empresa faz é referente ao setor em que essas pessoas trabalham.

### **2.5.2. Entrevista**

Na entrevista o entrevistador tem contato imediato e isto pode ser visto como desvantajoso se implicar uma influencia no resultado, mas pode também ser visto como vantajoso se permitir esclarecimento das duvidas pendentes sobre as questões. Abaixo seguem outras desvantagens:

1. Quebra do anonimato da pesquisa;
2. Tendência a ser um método demorado;
3. Dispendioso quanto a tempo e ao espaço;
4. Tendência à imparcialidade dos entrevistadores;
5. Consideração de expressões verbais e corporais.

### **2.5.3. Debate**

Avaliar o clima através do debate é interessante devido à interação que existe entre os participantes.

1. É um método mais econômico que a entrevista;
2. Pode ser realizado com grupos de 6 a 8 pessoas;
3. Pode fomentar uma discussão a partir da observação de um dos participantes;

A desvantagem do debate, quando comparado ao questionário, se dá justamente no que tange a necessidade de espaço físico para a sua realização, além da quebra do anonimato dos participantes.

## **2.6 Liderança**

No estudo sobre clima organizacional, uma variável que merece bastante atenção é a liderança, pois é a partir da atuação dos gestores que os membros vão realizar suas atividades, respeitarem as metas, praticar valores, logo se há um desentendimento na relação gestor-subordinado a empresa só tem a perder.

Segundo Kotter (1992) a palavra liderança é usada de duas maneiras básicas: a primeira se relaciona ao processo de mover um grupo de pessoas em alguma direção através de meios não coercitivos; e a segunda para se referir as pessoas que ocupam posições onde se espera liderança. Nas empresas atuais é mais comum encontrarmos o segundo tipo, ou seja, pessoas que estão no poder porque alguém as colocou, logo não necessariamente são líderes, pois para ser líder precisa que alguém o reconheça como tal.

Segundo Chiavenato (2009, pg.145) “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” Para ser líder, dentre outras coisas, é preciso saber se comunicar, para convencer as pessoas a realizar os objetivos que se esperam delas.

Existem alguns atributos que são primordiais para o exercício da liderança, a saber: paciência, gentileza, respeito, humildade, honestidade, compromisso, autocontrole e compreensão. Estas são apenas algumas das características inerentes a um líder. Para McGregor (1992, pg.169) “[...] entre as características essenciais para a liderança, encontram-se habilidades e atitudes que podem ser adquiridas, ou bastante modificadas, através da aprendizagem.” A liderança é um processo de aprendizagem, onde a partir de experiências que vão dando certo, ou não, os líderes começam a aprimorar seus conhecimentos e a ter mais desenvoltura conseguindo com isso maturidade que é de suma importância para o exercício de liderar.

Geralmente existem conclusões errôneas sobre a liderança, pois não é um cargo que vai informar se uma pessoa é líder e sim a autoridade que este indivíduo vai ter para conduzir seu grupo direta ou indiretamente.

Segundo McGregor (1992, pg.267):

Antes de 1930, acreditava-se que a liderança era uma propriedade do indivíduo, que algumas pessoas, em numero limitado, eram singularmente dotadas de capacidades e traços psicológicos que lhes permitiam tornarem-se líderes. Além disso, acreditava-se que essas capacidades e características eram herdadas e não adquiridas.

Existem duas possibilidades para a existência do líder, a primeira é que a pessoa ao nascer e no decorrer do seu desenvolvimento já apresenta características de liderança; e a segunda baseia-se no fato de que de acordo com as necessidades e com as experiências que vão sendo vividas as pessoas vão apresentando habilidades para liderar.

### **2.6.1. Autoridade e poder**

A autoridade é alcançada quando existe uma legitimidade do poder, ou seja, não é necessário está lembrando as pessoas que se é líder, pois estas já o sabem e aceitam essa liderança se deixando ser conduzidas por ela realizando as atividades que lhes são impostas, e o fazem de bom grado, no entanto, se para se fazer obedecido é necessário está lembrando seu cargo existe algo de errado.

Para Hunter (2004, pg. 32) “O poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem a sua vontade, mesmo que eles preferissem não fazê-lo”.

O poder está relacionado ao cargo, portanto ao ser incorporado numa nova empresa, o membro, mesmo que não reconheça já tem seus líderes predefinidos através da hierarquia, ou seja, aquelas pessoas que ele terá que cumprir as ordens independente de concordar com as atitudes delas.



Para alcançar os objetivos esperados as organizações precisam de pessoas que inspirem em seus colaboradores o desejo de produzir. Essa pessoa é o líder, no entanto, para ser feito de forma eficaz é necessário aplicar um estilo de liderança que coincida com a realidade da empresa e com o que se espera de resultado desses colaboradores.

### 2.6.2. Tipos de liderança

Para exercer a liderança sobre os indivíduos geralmente são aplicados alguns estilos de liderança.

Goleman (2002) apresenta seis estilos, sendo quatro que causam reforço chamado de ressonância (visionário, conselheiro, agregador e democrático) e dois que causam conflito ou inconsistência chamado de dissonância (agressivo e despótico) fazendo uma ligação desses modos de liderar com a inteligência emocional.

Os líderes com os melhores resultados não praticam apenas um estilo particular. Pelo contrário, num mesmo dia da semana aplicam muitos dos seis diferentes estilos ficam transitando de um para o outro com fluidez e em diferentes graus, conforme a situação de negócios (GOLEMAN, 2002, pg.54).

**O líder visionário** demonstra para o funcionário a importância do trabalho e consegue compreender as aspirações dos liderados usando isso em favor dos objetivos da empresa.

Assim Goleman (2002) afirma que os líderes visionários articulam o rumo a tomar pelo grupo, mas não como ele fará para chegar lá – deixando as pessoas livres para inovar, experimentar e assumir riscos calculados;

**O líder conselheiro** possui uma preocupação excessiva com o funcionário. “Ele ajuda as pessoas a identificar os pontos fortes e fracos que lhes são peculiares, relacionando-os às suas aspirações pessoais e profissionais” (GOLEMAN, 2002, pg. 61);

**O líder agregador** possui uma preocupação excessiva com o funcionário, sobressaindo-se até mesmo dos objetivos organizacionais. “Quando os líderes são agregadores, dão às necessidades emocionais dos funcionários prioridade até mesmo em relação às metas profissionais” (GOLEMAN, 2002, pg. 65);

**O estilo democrático** é do tipo que sabe a direção a tomar, mas precisa de idéias. “Tais líderes transmitem a sensação de que realmente se interessam em ouvir os pensamentos e preocupações dos funcionários e estão disponíveis para escutar” (GOLEMAN, 2002, pg.69);

**O líder agressivo** segue elevados padrões de desempenho querendo tudo melhor e mais rápido, tem foco nos objetivos e parece não se importar com as pessoas que precisa para alcançar esse alvo. “Basicamente, o dilema do líder agressivo é o seguinte: quanto mais pressão por resultados ele fizer, mais ansiedade provocará” (GOLEMAN, 2002, pg.73);

**O líder despótico:** “Com o mote de “faça porque estou mandando” esses líderes exigem obediência imediata às suas ordens, mas não se dão ao trabalho de explicar seus motivos.” (GOLEMAN, 2002, pg. 76).

Em seu livro o autor deixa claro que independente de ser um estilo que cause dissonância ou ressonância deve ser usado com moderação, pois dependendo do modo como são implantados ambos tem a possibilidade de ser visto tanto positiva como negativamente.

Mcgregor, por sua vez, propõe dois estilos de liderança a teoria X e a teoria Y.

A teoria X baseia-se no controle excessivo do funcionário partindo dos seguintes pressupostos:

[...] “1. O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível”. “2. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais”. “3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo” MCGREGOR (1992, pg.41- 42).

Essa afirmativa subestima sobremaneira a capacidade do homem, seus anseios e aspirações. A teoria Y, por sua vez, procura fazer uma interação entre os objetivos individuais e os organizacionais baseando-se no pressuposto de que o homem não é preguiçoso por natureza e se ele tiver um estímulo realizará suas tarefas e evitará ao máximo as punições.

“[...] Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível)” MCGREGOR (1992, pg.53).

A teoria Y possibilita o crescimento e desenvolvimento humano, o que não é possível na teoria X devido ao controle excessivo e a desconfiança depositada no subordinado.

Acima de tudo, as pressuposições da teoria Y ressaltam o fato que os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana e sim da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos (MCGREGOR, 1992, pg.53).

O ser humano precisa de estímulos para realizar os objetivos que a empresa espera, logo cabe aos gestores saber como farão para instigar, em seus colaboradores, esse desejo de produzir mais e melhor.

[...] os estilos devem ser imaginados como tacos na bolsa de um golfista profissional. No decorrer de uma partida, o jogador escolhe o que vai usar de acordo com as exigências de cada tacada. Às vezes, tem que parar para refletir sobre a escolha, mas na maior parte do tempo ela é automática (GOLEMAN, 2002, pg. 54).

Tomando por base as diversas teorias percebeu-se que não existe um estilo de liderança eficaz para todos os momentos, um bom líder é aquele que consegue alternar o modo de liderar de acordo com a situação. Muitas vezes o líder fará o papel de integrador, ou elemento de ligação, ou catalisador, sendo um elemento vital para garantir a eficiência das pessoas na organização. Esse papel se justificará dadas às diversas circunstâncias.

## **2.7. Clima organizacional e liderança**

A liderança é uma variável que influencia o clima de uma empresa, sobretudo porque para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos os profissionais precisam saber o que devem fazer. Por sua vez quem delega essas funções são os líderes e se estes não estiverem preparados para lidar com as pessoas tenderam a causar um alto grau de insatisfação, prejudicando, conseqüentemente o clima. Luz (1995, pg. 20) cita que: “Uma variável extremamente importante para o clima é o “Estilo de Liderança”. Tanto assim, que merece grande atenção por parte de autores que, direta ou indiretamente, tratam do clima organizacional”.

Fazendo uma relação dos estilos de liderança propostos por Goleman (2002) e o clima organizacional pode-se depreender que: O estilo visionário tem um impacto o mais intensamente positivo sobre o clima, pois deposita confiança nas pessoas, conduzindo-as juntos a sonhos compartilhados; o conselheiro também tem uma relação extremamente positiva com o clima empresarial, pois se preocupa com o funcionário o que acaba por fazer com que ele se sinta importante, e, portanto, motivado a trabalhar na empresa; o agregador, por criar harmonia entre as pessoas, tem efeito positivo, assim também como o estilo democrático que valoriza a contribuição de cada um. No entanto, por serem estilos que são geralmente mal utilizados, o agressivo e o despótico, na maioria dos casos, provocam efeito negativo sobre o clima, posto que, as pessoas não gostam de ser controladas. “As pessoas entram para a empresa, mais deixam o gerente” (GOLEMAN, 2002, pg. 83).

Relacionando as teorias X e Y com o clima gerencial e partindo do pressuposto de que as pessoas não gostam de ser controladas, tem-se que: A teoria X influencia negativamente o ambiente organizacional. “Como uma de suas pressuposições básicas é que as pessoas têm de ser obrigadas a fazer o que é necessário para o sucesso da empresa, a atenção se dirige, naturalmente, para as técnicas de direção e controle” McGregor (1992, pg.125); enquanto que a teoria Y influencia positivamente, pois proporciona confiança, dando oportunidade para a criatividade do colaborador.

[...] leva a uma preocupação com a natureza das relações, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso com os objetivos organizacionais e que proporcione oportunidades para o exercício máximo da iniciativa, da engenhosidade e da autodireção no esforço para atingi-los (MCGREGOR, 1992, pg. 125).

Para atingir os objetivos organizacionais os membros de uma empresa precisam está satisfeitos com o estilo de liderança. Porém, apesar de afetar consideravelmente as atitudes de seus subordinados, se o profissional não estiver motivado para a realização da tarefa, pouco adiantará o estilo de liderança que estiver sendo adotado. Portanto, outro grande desafio do líder é fazer com que as pessoas percebam no seu ambiente de trabalho um clima de harmonia e trabalhe de forma tal que os efeitos se reflitam positivamente na cultura organizacional cuja influencia será vista no próximo capítulo.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Temos por cultura os padrões, as crenças, os valores que direcionam e influenciam a forma como as pessoas agem e se relacionam dentro da sociedade. A cultura é que dá sentido as atividades do homem.

Podemos afirmar que a cultura organizacional é o reflexo de diversas características da organização e podemos reconhecer esse reflexo nas formulações estratégicas, nas atitudes, nos modos de resolução, comportamentos e nos estilos de liderança predominantes.

Segundo Beckhard (1972, apud CHIAVENATO, 2002) afirma que cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com elementos culturais que influenciam nos sistemas de informação, no processo decisório e nas relações de trabalho. Cada empresa tem como identidade sua cultura, e isso é o que a diferencia das demais.

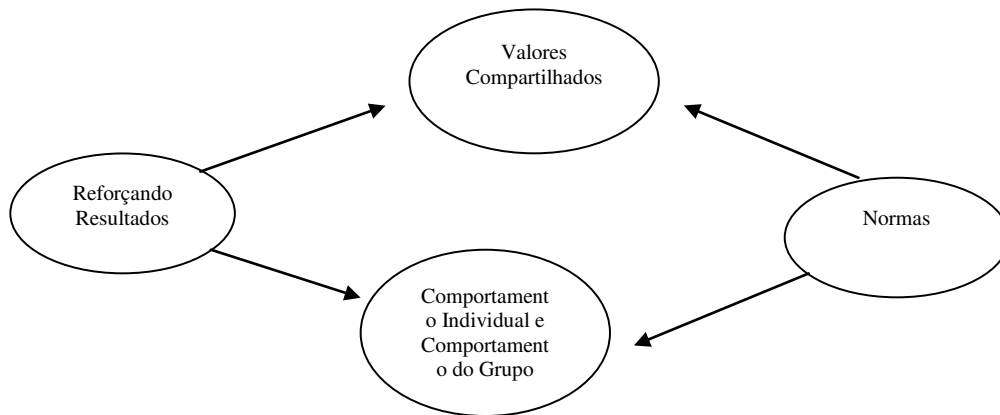
Essa cultura está intimamente relacionada a alguns conceitos no comportamento organizacional incluindo estrutura, liderança, motivação e tomada de decisão. A cultura afeta e é afetada por essas e outras áreas do funcionamento organizacional e também está ligada a questões sociais, históricas e econômicas.

Uma cultura organizacional forte e amplamente reconhecida costuma ser citada como um motivo para o sucesso de empresas.

Os valores e as crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam em grande parte a qualidade de vida. A formalidade ou informalidade no tratamento, a altura das divisórias, bloqueios de acesso à diretoria, diferença na decoração do andar da presidência constituem os primeiros sinais do que valorizado na empresa. (BOM SUCESSO, 1998, pg.32).

Segundo Bookbinder (1984 apud HITT; MILLER; COLELLA, 2007) afirma que os valores e normas que são compartilhados pela maioria dos funcionários e dos gerentes norteiam o comportamento.

O processo de desenvolvimento da cultura é observado abaixo;



**FIGURA 1: Processo de desenvolvimento da cultura organizacional.**  
 Fonte: Adaptado do Comportamento Organizacional de HITT; MILLER E COLELLA.

Assim uma organização não é simplesmente um conjunto de indivíduos. Ao contrario, as pessoas nela trabalham em equipe e nutrem sentimentos de participação organizacional, logo aceitam normas e valores que influem no tipo de conduta de seus integrantes. Estas normas podem impedi-los de aplicar o esforço máximo ou encorajá-los a assim fazê-lo. O gestor terá de pensar em como conseguir que varias pessoas trabalhem em conjunto com pessoas que se julgam associadas, pertencendo ao mesmo grupo compartilhando os mesmos objetivos, com algum grau de responsabilidade mútua, cada um por todos, logo a cultura organizacional é implicitamente difundida tornando o comportamento e atitudes de maneira previsível.

Podemos observar a cultura organizacional em valores arraigados na empresa e também por algumas manifestações explícitas, tais como:

**Normas:** Padrões em regras que devem ser seguidos pelos membros da empresa e que definem condutas esperadas;

**Valores:** “Representam a importância que as organizações dão a determinadas coisas, como, por exemplo, certos comportamentos ou posicionamento: ética: trabalho em equipe; justiça; transparência; inovação etc.” (LUZ, 2003, pg. 16);

**Recompensas:** São estímulos de natureza material ou motivacional, que tem por finalidade fazer com que o membro se sinta feliz por pertencer àquela corporação;

**Poder:** Se a forma de liderar dos gestores da empresa é centralizada ou descentralizada;

**Ritos/ Rituais:** “São certas cerimônias típicas de uma organização” (LUZ, 2003, pg. 16); geralmente esses ritos são usados nas admissões de funcionários para haver uma familiaridade desses com demais membros e serviços da empresa, nas promoções, demissões, inaugurações e em comemorações;

**Mitos:** São figuras imaginárias que geralmente são usadas para reforçar certas crenças organizacionais;

**Tabus:** “Geralmente focalizam questões proibidas ou não bem vistas pela organização” (LUZ, 2003, pg. 17). Está muito ligada a distinção do que é certo ou errado do ponto de vista dos membros da organização, como por exemplo, pode-se citar a não aceitação de discutir com superiores hierárquicos.

As organizações têm comportamentos esperados que personificam o sistema de valores culturais, e que definem o conceito de sucesso na organização de maneira tangível, em decorrência é importante falar sobre figuras encontradas na cultura organizacional que tem como finalidade mobilizar certas ações e espelhar comportamentos.

Luz (2003) apresenta algumas figuras encontradas nas culturas organizacionais:

- **Cânones:** “Cânones são preceitos eclesiásticos”. São regras de conduta que devem ser seguidas, por exemplo: Declaração da missão da empresa, visão, valores, regulamentos, pois esses nos permitem conhecer um pouco mais sobre a empresa e ter práticas que coincidam com sua realidade.
- **Herói:** “Figura passada, suficientemente heróica, que inspira a organização e é freqüentemente citada pelos funcionários como um exemplo”. Geralmente enquadram-se nessa categoria pessoas que passaram pela organização e contribuíram de forma eficaz para o bom funcionamento da mesma, como por exemplo: O fundador da empresa, um diretor, um gerente eficaz.

- **Valores e crenças:** São as justificações e aspirações ideológicas mais difundidas na organização “Quais são? Como interferem ou determinam aquilo que as pessoas sentem e o modo como agem?”.
- **Etiqueta:** Convenções gestivas aceitas com simpatia por membros de um mesmo grupo “O que é de “bom-tom”. O que é correto ou incorreto fazer”.

Existem varias formas de se identificar alguns aspectos da cultura numa empresa, tendo em vista que a mesma é algo intangível, ela se materializa em algumas atitudes que vão dando a cada organização um jeito único e exclusivo de existência. “Na organização a cultura se manifesta de diferentes modos. Através do comportamento dos funcionários: seus trajés o corte dos cabelos, as formas como as pessoas são tratadas, os assuntos preferencialmente discutidos, entre outros” (LUZ, 2003, pg. 18).

### 3.1.Culturas Organizacionais

O desenvolvimento histórico das organizações foi determinando referências comportamentais que acabaram tornando modelos culturais, destes tem-se o Clã, Hierarquia, Mercado e Adhocracia.

Segundo Hitt; Miller; Colella (2007) definem quatro tipos de culturas organizacionais;

- **Clã** – nessa cultura temos um valor grande que será atribuído à flexibilidade e à liberdade de ação, seu foco será direcionado para dentro da organização onde os líderes terão papel de mentores e conselheiros. Acima de qualquer coisa, a organização tende a ser um lugar amigável para se trabalhar, logo os funcionários terão grande parcela de comprometimento e lealdade. Vale ressaltar que a eficácia é valorizada assim como a moral e coesão dentro da empresa.
- **Hierarquia** – nessa cultura o controle e à estabilidade será forte e terá o foco para dentro da empresa. Os líderes serão monitores e organizadores. A organização será um lugar formal e padronizado para se trabalhar. A eficácia será medida pela eficiência e da coordenação ordenada. Este modelo é expressivamente definido na teoria de Burocracia de Max Weber.
- **Mercado** – nessa cultura será atribuído um forte valor ao controle e à estabilidade, tendo seu foco para fora da organização. Os líderes dessa cultura tendem a ser impulsivos e competitivos, logo o lugar de trabalho poderá ser difícil de trabalhar,



pois existe um foco grande nos resultados e fazer melhor que os outros colegas. A eficácia será mensurada em termos de alcance dos objetivos e metas com a vitória sobre a concorrência no mercado.

- **Adhocracia** – nessa cultura será dado um forte valor para a flexibilidade e a liberdade de ação, com foco para fora da organização. Os líderes serão empreendedores e inovadores, podendo ser visionários. A organização tende a ser um lugar vibrante para se trabalhar, com propensão a assumir riscos. A eficácia é mensurada em termos de criatividade e da liderança em inovações no mercado.

Para Deal e Kennedy (1982):

[...] podem existir variações intracompanhia, com base em diferenças funcionais (tais como diferenças culturais entre vendas, pesquisa e desenvolvimento, e operações) e geográficas (regionais e internacionais), a posição básica que advogam é que “os padrões genéricos culturais evoluem para atender às demanda do local de trabalho”.

As organizações precisam de todos os quatro modelos, uma vez que a moral, a inovação, o sucesso em relação aos concorrentes de mercado e a eficiência são importantes para o desempenho e para sobrevivência em longo prazo.

Assim as organizações podem enfatizar um determinado tipo de cultura detrimento do outro e dependendo das circunstâncias.

### 3.2. Culturas Organizacionais Subjetiva e Objetiva

Buono e Bowditch (1997, pg. 183) apresentam o seguinte conceito para cultura organizacional subjetiva:

A cultura subjetiva se refere aos padrões compartilhados de crenças, valores, suposições e expectativas de seus integrantes, e à maneira característica do grupo de perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo.

A cultura subjetiva se refere aos mitos e histórias sobre a organização, os estilos e orientações de liderança, assim, a maneira do comportamento, a forma de resoluções de problemas será influenciada pelos valores defendidos pela organização.

A cultura objetiva se refere às instalações físicas, o local onde fica o escritório, *layout* da empresa e até mesmo a frota de carros que será colocada à disposição dos executivos irá refletir a cultura da organização.

Embora ambos os aspectos da cultura sejam importantes para uma compreensão plena da organização, a cultura subjetiva nos mostra um embasamento melhor para caracterizar e interpretar as semelhanças e diferenças entre pessoas e organização.

### 3.3. Subculturas Organizacionais

É relevante notar que poderá haver diversas culturas dentro da mesma organização, contudo haverá uma cultura dominante, ou seja, os valores, as normas centrais compartilhados pela maioria dos membros da organização. As subculturas aparecem quando há valores compartilhados por um grupo e não pela organização como um todo.

Segundo Riley (1983 apud HITT; MILLER; COLELLA, 2007) em organizações de grande porte e diversificadas, alguns pesquisadores defendem a visão da cultura organizacional como um sistema de subculturas integradas, e não como um conjunto unificado de valores.

Teremos uma ou mais subculturas dentro da mesma organização que podem estar divididas em subculturas de realce quando um grupo adere aos valores centrais da cultura dominante será mais fervoroso do que no restante da organização, ou subculturas ortogonais, onde os membros aceitam os valores principais da cultura dominante e mais um conjunto de valores não-conflitantes exclusivo deles. Isso pode acontecer em empresas estruturadas funcionalmente onde os membros de diversos departamentos tenham visões diferentes sobre a vida da organização.

Ainda podemos destacar os grupos que apesar de trabalhar na empresa rejeitem frontalmente aquilo que a organização representa ou tenta conseguir, podemos chamar de contraculturas. Eles se dedicam em três formas de dissidência, oposição direta aos valores dominantes, oposição à estrutura do poder da cultura dominante e as interações e intercâmbios padronizados que estão enraizados nos valores da cultura dominante.

As contraculturas podem surgir quando os membros ou grupos vivem sob condições que não estejam proporcionando satisfação que esperam ou estejam habituados. Podemos considerar que as contraculturas são pedidos de socorro em períodos de tensão. É importante enfatizar que as contraculturas podem influenciar os membros dependendo da situação podem trabalhar contra o sucesso da empresa ou, até tirá-la do fracasso.

Martin (1983 apud HITT; MILLER; COLELLA, 2007 pg.401) apresenta uma visão positiva para a contracultura:

Embora uma contracultura frequentemente crie problema, ela pode também produzir resultados positivos. Por exemplo, uma contracultura pode induzir uma revolução, forçando mudanças em uma cultura acomodada e ultrapassada. Pode também incentivar o desenvolvimento de idéias novas e criativas, não permitidas pelas normas existentes da cultura organizacional.

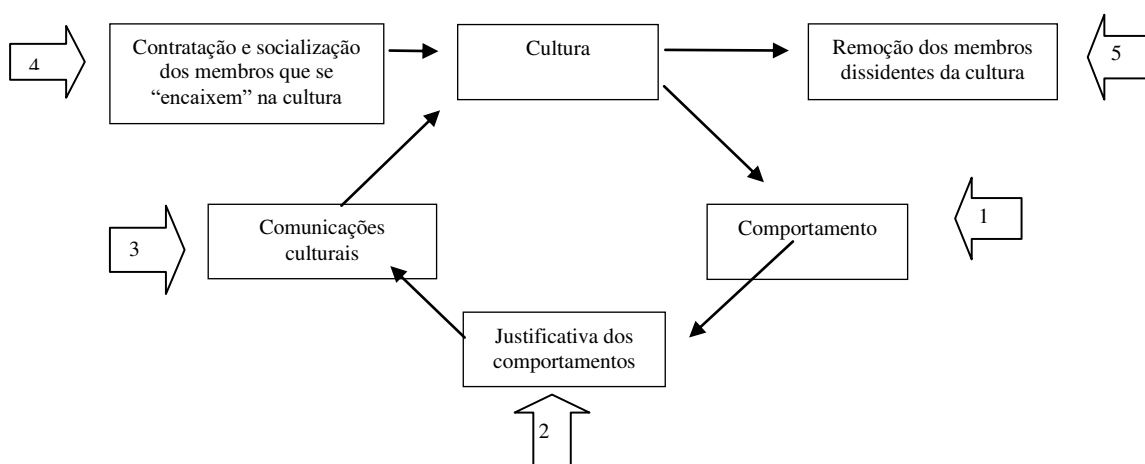
### **3.4. Mudança Cultural na Organização**

A cultura é uma parte integrante do processo de aprendizado e experiência do grupo, com isso é normal ocorrerem mudanças à medida que as pessoas enfrentam diversas situações, sejam problemas, mudanças no ambiente externos ou até pelos esforços internos de integração.

Essa mudança se torna um processo incremental e evolutivo no qual irá consumir tempo e dinheiro, além de ser uma experiência emocionalmente extenuante.

Temos dois modos básicos para se efetuar uma mudança organizacional, primeiro fazendo os membros da organização “comprar a idéia” de que novos valores e crenças devem ser implantados. E segundo, recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização, apresentando e dando ênfase aos novos valores e crenças, conseqüentemente removendo quando necessário os membros antigos.

Conforme figura nos mostra cinco pontos-chaves de intervenção e processos que podem ser utilizados para criar essa mudança.



Os gerentes que quiserem gerar mudanças devem intervir nesses pontos:



**FIGURA 02: Processo de intervenção para mudança de cultura organizacional.**

Fonte: Adaptado do Comportamento Organizacional de HITT; MILLER E COLELLA.

- Comportamento:** antes de se começar a verdadeira mudança no comportamento se deve fazer uma avaliação e então estabelecer novas formas de comportamento, deve então alterar alguns comportamentos correlatos, assim algumas crenças e valores começarão a se modificar. Embora algumas mudanças aconteçam, o gestor logo observará que existem certos valores que se reforçam e são difíceis de ser modificados, assim será impossível mudar certo valor isoladamente dos demais valores. Por outro lado o gestor pode moldar resultados que deseje obter, estabelecendo novas expectativas e padrões de desempenho, recompensando comportamentos apropriados e reforçando-os. Ele poderá criar canais pelos os quais as pessoas possam atingir suas metas e objetivos. A mudança no comportamento é um passo inicial para que a verdadeira mudança cultural ocorra, é relevante ressaltar que em longo prazo as crenças, valores e atitudes dos membros da organização reforcem o novo comportamento desejado.
- Justificativas dos Comportamentos:** os gestores terão que justificar essas mudanças de comportamento, podendo como parte desse processo fazer explicações, comunicando as novas crenças e valores organizacionais para que as pessoas possam adotá-las. É ideal nessa parte do processo fazer com que os membros da organização “comprarem a idéia”, de maneira a mostrar o valor inerente da mudança.
- Comunicações Culturais:** existem duas formas dos gestores comunicarem as novas mudanças culturais, podem ser através de mensagens explícitas como memorando, proclamações, reuniões com discursos e outras formas diretas de

comunicação ou através de mensagens implícitas como rituais, cerimônias, histórias, logotipos, decoração e outros atos simbólicos que agem como dispositivos importantes na mudança cultural da organização. Outra preocupação ao se tratar da aceitação das comunicações culturais por parte dos funcionários é a credibilidade, tanto da mensagem como do emissor, porém sempre se pode incorrer na possibilidade de que os gerentes dizem uma coisa e fazem o oposto. É relevante ressaltar que comunicações contínuas e consistentes são necessárias para a mudança cultural e que promessas, imagens e mensagens sejam sustentadas pelos atos. Assim os membros da organização teriam aceitação às novas mudanças e não estejam somente racionalizando seu comportamento por medo de perder seu emprego.

- **Contratação e Socialização de membros que se “encaixem” na cultura:** uma parte importante nesse processo de mudança cultural é a forma como os recém-chegados se ajustam e são integrados a nova cultura. Embora seja difícil um ajuste perfeito entre pessoal e cultura é importante assegurar que não haja diferenças inconciliáveis entre a pessoa sendo contratada e a cultura desejada, logo ter cuidado e atenção nos processos de seleção e socialização.
- **Remoção dos membros dissidentes da cultura:** finalmente, aqueles que são resistentes à mudança cultural e aos objetivos a serem alcançados pela empresa podem ser removidos. Estes membros resistentes podem ser convidados a pedir demissão, sumariamente demitidos ou ainda voluntariamente peçam demissão.

### 3.5. Socialização cultural

A cultura organizacional é ensinada aos recém-contratados logo que são inseridos dentro da empresa é feita pela comunicação sobre os valores da organização.

Segundo Able (2001, apud HITT; MILLER; COLELLA, 2007) a socialização pode assumir diversas formas. Com base no trabalho extraordinário realizado por John Van Maanen e Eduard Schein, notáveis estudiosos da cultura, pesquisadores se concentram em três conjuntos de questões: contexto, conteúdo e dinâmica social.

- **Contexto;** a maneira de como os recém-contratados será exposto aos valores essenciais, sendo abordado de forma coletiva ou individual, ou ainda formal e

informal. Num processo coletivo todos os recém-chegados passam pelos mesmos eventos de socialização; Ex. vídeos, boas-vindas por parte das lideranças, exercícios, recepções e etc. Numa abordagem individual as experiências são exclusivas. Numa abordagem formal eles aprenderam sobre a organização afastada das tarefas que desempenharam; Ex. treinamentos no local de trabalho. Porém numa abordagem informal os recém-chegados são colocados imediatamente em suas funções.

Segundo Hitt; Miller; Colella (2007 pg. 399) defendem que;

Para maximizar a absorção dos valores da organização, uma abordagem coletiva e formal pode ser a melhor. Esta abordagem garante que os recém-contratados sejam expostos a um conjunto padronizado de táticas, de uma maneira concentrada distante das pressões do novo emprego.

- **Conteúdo;** é o conhecimento prévio que os recém-contratados possuem ou não, da organização e das tarefas que serão desenvolvidas por eles.
- **Dinâmica social;** refere-se ao fato dos recém-contratados passarem ou não processos seriais ou disjuntivos e serem submetidos a uma abordagem de investidura. No processo serial eles passam pela experiência de ver membros da organização como modelos a serem seguidos. No processo disjuntivo não irá estabelecer formalmente esse contato, forçando-os a estabelecerem um senso próprio da situação. Na abordagem, de investidura os recém-contratados recebem apoio social positivo desde o início, em vez de informações negativas por meio de processo nebuloso. As combinações entre técnicas seriais e técnicas de investidura produzem melhores experiências de socialização.

Nem todas as culturas são positivas, assim as empresas devem produzir auditorias culturais para monitorar suas culturas.

### 3.6. Auditorias culturais

A auditoria cultural é uma ferramenta para se avaliar e compreender a cultura de uma organização, e que deve ser conduzida periodicamente.

Segundo Wilkins (1983, apud HITT; MILLER; COLELLA, 2007) enfatiza que os administradores e gestores devem compreender e monitorar a cultura presente de sua organização, para desenvolvê-la e administrá-la com eficácia.

Uma auditoria é um processo complexo e às vezes demorado, que só deve ser conduzido depois de planejamento e preparação criteriosos. Os resultados de uma auditoria podem indicar uma cultura que não esteja bem desenvolvida, ou pode descortinar a presença de subculturas. Uma cultura subdesenvolvida representa um problema menor do que uma cultura que seja disfuncional, plenamente desenvolvida e que se auto-reforce, uma vez que a cultura menos desenvolvida pode ser mais facilmente influenciada e seu caminho pode ser alterado, se necessário. (HITT; MILLER; COLELLA, 2007 pg.400).

Estas manifestações de controle podem ser direcionadas a partir da gestão de recursos humanos porem, muitas vezes os próprios componentes dos grupos estabelecem mutuo controle notadamente nas estruturas informais.

Os aspectos culturais como visto possuem direta relação e as formas de liderança desenvolvidas no clima organizacional.

As manifestações culturais são, portanto a consolidação de comportamentos referenciais com um caráter mais permanente do que, ao longo de um processo, resultou da interação de indivíduos sujeitos as diferentes formas de liderança e seus resultados sobre o clima organizacional.

#### 4. MOTIVAÇÃO

Para Kast (1970, apud CHIAVENATO 2002) o motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir ou fazer algo de determinada forma ou, que leve a um comportamento específico.

Os primeiros estudos sobre motivação tiveram início com o psicólogo de origem australiana George Elton Mayo, quando este começou a lecionar na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Sua Contribuição para o Movimento das Relações Humanas teve grande influência tanto na literatura como na prática de relações humanas na empresa. Entre 1924 e 1931, foi conduzida uma pesquisa sobre motivação no trabalho, com a direção de Elton Mayo e sua equipe, ficando conhecida como os “experimentos de Hawthorne”, cidade próxima a Chicago, onde funcionava uma fábrica de equipamentos telefônicos, denominada Western Electric Co, que teve por objetivo identificar os fatores que podem afetar a produtividade no trabalho. Mayo fez estudos sobre a influência da luminosidade, do trabalho em grupo, da qualidade do ambiente e descreveu-as afirmando que o cuidado com os aspectos sociais era favorável aos empresários.

A escola das Relações Humanas baseava-se nos princípios de que o empregado não pode ser visto como algo mecânico; é produto de valores sociais e biológicos; e tem suas necessidades sociais, independente da individualidade.

O resultado da pesquisa identificou os grupos informais e também mostrou que o profissional se sente motivado quando pode usufruir do sistema de comunicação formal e informal, ou seja, tem liberdade para falar tanto com os superiores quanto com as pessoas do mesmo nível hierárquico; faz parte do processo de produção e pode discutir métodos de trabalho com sua chefia.

A motivação nas organizações é a força que impulsiona o funcionário, é o conjunto de fatores psicológicos que determinam o quão disposto o indivíduo vai está para produzir o que a empresa almeja. A motivação pode decorrer tanto de fatores internos como de fatores externos ao indivíduo e funciona como uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida e que direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo.



Assim nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e esforços por parte de seus membros. Logo os administradores e estudiosos e principalmente os psicólogos da administração desenvolveram algumas teorias sobre a motivação e perceberam que no homem contemporâneo a motivação decorre de fatores individuais, mas que fatores ambientais podem ajudá-lo a se manter motivado.

Veremos que o processo é complexo e particular. Particular para indivíduos e situações, dessa forma não se pode garantir que qualquer formula geral funcione, mas a compreensão do processo aliado ao conhecimento sobre a cultura e o clima organizacional ajudara a explicar alguns dos problemas e dificuldades de pessoas que trabalham.

Dessa forma, quando é dito que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular, de certa forma está se querendo afirmar que ninguém é motivado pelo meio externo e que esta é uma característica inerente a cada um. Porém, pode-se verificar que o interior das pessoas é constantemente influenciado por fatores externos que tendem a modificar o nível de satisfação tanto positivos como negativamente, no ambiente organizacional, por exemplo, o profissional precisa do feedback para saber como está seu desempenho, podendo analisar que aspectos podem ser melhorados e saber a importância do seu trabalho, pois quanto mais importante ele se sentir melhores resultados apresentará a empresa.

#### **4.1. Primeiras teorias da motivação**

As teorias motivacionais se subdividem em teorias de conteúdo e teorias de processo, onde as primeiras referem-se a “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento humano é motivado.

##### **4.1.1. Teorias de conteúdo**

Nessa teoria o pressuposto básico é que um trabalhador satisfeito é um trabalhador que tem suas necessidades atendidas. Essas teorias estudam a motivação através das necessidades dos seres humanos. Dentro dessas teorias temos alguns teóricos importantes que serão abordados, dentre eles: Maslow, Clayton Alderfer, McClelland, Herzberg.

## A - Teoria das necessidades - Maslow

As teorias mais conhecidas sobre motivação relacionam-se com as necessidades humanas. “As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele” (CHIAVENATO, 2002, pg.83).

Na teoria de Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 2002) é retratada a hierarquia das necessidades, apresentada através de uma pirâmide, tendo como divisão as necessidades primárias e secundárias.

- **Hierarquia das necessidades e Maslow**



Figura 3: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2002.

As necessidades primárias são: as necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto que as secundárias são as que ficam mais acima, a saber: segurança, sociais, de estima e de auto-realização. As necessidades fisiológicas ou básicas são inatas, ou seja, o indivíduo já nasce com elas, a exemplo podem ser citadas a fome, a sede e o sono. Essas necessidades se sobressaem as demais, porque enquanto não for encontrada sua satisfação elas tendem a dominar a direção do comportamento da pessoa. As necessidades de segurança estão no segundo nível e retratam a importância da proteção do indivíduo quanto ao medo, perigo, insegurança, enfim situações de ameaça. No terceiro nível se encontra a necessidade social que como o nome já menciona tem a haver com as relações com as outras pessoas, a aceitação

num determinado grupo, a relação com amigos. “A frustração dessas necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão” (CHIAVENATO, 2002, pg.84). No quarto nível estão às necessidades de estima que condigam com a importância do indivíduo ser aprovado socialmente, reconhecido, prestigiado e ter status. Quando satisfeita, essa necessidade gera valor, autoconfiança e poder, porém quando frustrada pode causar sentimentos de inferioridade levando ao desânimo. Por último, no topo da pirâmide, tem-se a necessidade de auto-realização que está relacionado com o desejo das pessoas de tentar aprimorar seu próprio potencial se desenvolvendo como ser humano e alcançando sucesso profissional.

A partir das necessidades acima apresentadas pode-se depreender que enquanto as três primeiras têm sua satisfação com recompensas externas ao indivíduo, a última é realizada por recompensas que as pessoas dão a si própria. Levando-se em consideração a pirâmide das necessidades verifica-se que quanto mais baixa a necessidade, mais rápido é o ciclo motivacional e a privação dela faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação e para surgir às necessidades superiores as inferiores devem está, se não totalmente, ao menos parcialmente sendo atendidas.

### **B - Teoria de ERG – Clayton Alderfer**

A teoria de ERG foi desenvolvida por Clayton Alderfer, é semelhante à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow pelo fato de que propõe categorias de necessidades. Mas diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos.

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades.

Essa teoria sustenta que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades hierarquicamente dispostas: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento.

De modo geral, as pessoas precisam satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos antes de se sentirem motivadas pelas necessidades de nível mais elevado. Essa teoria adota o

princípio de frustração–regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade pode ser focalizada de uma única vez.

### **C - Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas - McClelland**

Nessa teoria David McClelland identifica três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidades por realização, poder e afiliação. Num dado momento cada um de nós será influenciado por realização, poder ou afiliação, e a força com que cada necessidade específica variará de acordo com a situação.

McClelland afirma que cada um, provavelmente terá desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseado nas suas experiências sociais e de vida. Logo alguns indivíduos serão mais motivados pela necessidade de afiliação (necessidades sociais), enquanto outros serão movidos pela necessidade de atingir diversas metas ou conquistar certo grau de poder ou influencia sobre outras pessoas.

Uma característica particular dessa teoria é que McClelland afirma que essas necessidades podem ser aprendidas uma vez que são influenciadas pelas origens culturais e podem ser adquiridas por meio de treinamento.

Essas três necessidades são vistas como independentes, o que significa que um indivíduo pode ter alta pontuação ou baixa pontuação em qualquer uma ou em todas as três necessidades.

Embora todas as três necessidades sejam importantes, a necessidade de realização tem recebido maior atenção, em virtude de seus efeitos na organização.

### **D - A Teoria dos dois fatores - Herzberg**

Herzberg afirma baseado em suas pesquisas, que em qualquer situação de trabalho pode-se fazer distinção entre fatores que não satisfazem e os que satisfazem. Pode ser citada também como teoria bifatorial.

Essa teoria se assemelha com outras teorias das necessidades, mas concentra-se nas recompensas e resultados do desempenho do que em satisfazer as necessidades dos indivíduos.

Assim fundamenta a motivação das pessoas em dois fatores o que denominou de fatores higiênicos e motivacionais:

- **Fatores Higiênicos:** São os fatores ligados ao contexto do cargo, geralmente utilizados pelas organizações para obter a motivação dos empregados, como: as condições de trabalho e conforto, políticas da organização, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo, relações com colegas. São fatores que embora não produzam motivação, têm em sua inexistência ou faltam, razões para a falta de motivação.
- **Fatores motivacionais:** são os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, também chamados de fatores satisficentes, tendem a causar satisfação se atendidas as expectativas e insatisfação em caso contrário. Como exemplo, pode-se citar: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos. Afeta a motivação da pessoa e conseqüentemente a produtividade, caracterizando uma força que é intuída de dentro do ser. São fatores que induzem no ser a vontade de agir, o motivo que gera a ação. Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 2002) afirma ainda que: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram a satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

Figura 4-Fatores que previnem a insatisfação e os que geram a satisfação segundo Herzberg.  
Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman , 1935.

#### 4.1.2. Teorias de processo

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento humano é ativado, dirigido e mantido.

O pressuposto destas teorias baseia-se no princípio do reforço. Os indivíduos trabalham mais se receberem recompensa ou encorajamento específico pelo bom desempenho. Embora baseados nos princípios geral do reforço, a maioria dos estudos nesta área concentrou-se em pagamento ou dinheiro como fator motivador. Dentre vários teóricos destacam-se; Vroom, Stacy Adams e Skinner.

##### **A - Teoria da expectativa – Vroom**

A teoria da expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que lhe mais cabe no momento.

Vroom define alguns pressupostos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações;

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades e desejos diferentes;

Os principais componentes dessa teoria são;

Valência: que é a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular, ou o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;

Expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os funcionários acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados;

Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário será negativa.

Dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem suas escolhas baseadas em seus ideais de recompensa obtidos. As recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação de desempenho-recompensa e que estes percebam como justa.

### **B - Teoria da equidade - Stacy Adams**

Nessa teoria foram feitos estudos pelo teórico Stacy Adams, ele fundamentou sua pesquisa nos trabalhadores que buscam justiça quanto às recompensas recebidas comparando-as com dos seus colegas de trabalho.

A teoria da equidade irá estabelecer a relação entre a contribuição que o empregado dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros empregados recebem em troca dos seus esforços.

Essa teoria focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, assim existindo **equidade**, mas quando essa relação resulta em sentimento de desigualdade ocorre a **inequidade**.

A inequidade pode ser negativa, quando o trabalhador recebe menos que os outros ou pode ser positiva quando recebe mais que os outros.

A equidade e inequidade são subjetivas, assim o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o empregado. Por isso a importância recai sobre o que o ambiente percebe como justo e sobre o que o gerente acredita ser justo.

### **C - Teoria do reforço – Skinner**

A idéia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis.

**O reforço positivo** se dá de varias formas tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. Esse tipo de reforço é visto como estímulos a motivação, pois incentivam o alto desempenho nas organizações.

**O reforço negativo** condiciona o empregado a não se comportar de acordo com a cultura da organização, atuando através de repressões chegando até demissões.

#### **4.2. Motivação e Clima organizacional**

Pelo visto até aqui se identifica que existe uma forte relação entre clima organizacional e motivação, posto que: “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (CHIAVENATO, 2002, pg.94). Quando a motivação entre os membros está em alta, o clima tende a ser agradável com relações de satisfação, cooperação, colaboração, predominando situações de alegria. Com um clima favorável os profissionais trabalham com mais entusiasmo e apresentam maiores resultados, com isso o lucro da empresa tende a aumentar. No entanto, quando há baixa motivação é comum um sentimento de descontentamento, insatisfação, as pessoas ficam irritadas facilmente, enfim o clima fica desagradável. Os resultados desse descontentamento são baixos rendimentos, queda na produtividade e logo, prejuízo para a empresa.

“No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional” (CHIAVENATO, 2002, pg.123).

Se um profissional está desmotivado ele tende a sentir e deixar o clima tenso e passa esse descontentamento para seus clientes. O resultado da baixa satisfação pode ser a perda de talentos e de clientes, com alterações no comportamento, os efeitos percebidos estarão na produtividade da organização visto que:

O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.) (CHIAVENATO, 1985, pg.43).



### **4.3. Motivação e Liderança**

Segundo Hitt; Miller; Colella (2007, pg. 229);

Motivação para a liderança refere-se ao desejo de conduzir, influenciar outras pessoas, assumir responsabilidades e conquistar poder. Assim os líderes eficazes têm motivação para o poder socializado, por meio do qual eles utilizam o poder para alcançar objetivos que seja em prol dos melhores interesses da organização ou dos melhores interesses de seus seguidores.

Para atingir os objetivos organizacionais os membros de uma empresa precisam estar satisfeitos com o estilo de liderança. Porém, apesar de afetar consideravelmente as atitudes de seus subordinados, se o profissional não estiver motivado para a realização da tarefa, pouco adiantará o estilo de liderança que estiver sendo adotado. Portanto, outro grande desafio do líder é fazer com que as pessoas trabalhem motivadas.

O líder deverá pensar com mais profundidade a forma como controla as pessoas, organiza as pessoas, recompensa as pessoas e o que é pedido às pessoas dentro da organização, afim de que reconheça em seus funcionários que agentes podem influenciá-los a ficarem motivados e trabalhar com mais eficiência dentro da organização.

### **4.4. Motivação e a Cultura Organizacional**

Motivar pessoas a atingir elevados padrões de desempenho organizacional é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios altamente mutável e competitivo. A competitividade externa depende basicamente da cooperação e colaboração internas. O ser humano é uma espécie que está sempre procurando se renovar, buscando algo que lhe cause satisfação e uma vez o encontrando não se conforma e parte em busca de novas experiências. As empresas, por sua vez, não podem tratar as pessoas como meros recursos para o alcance de objetivos gerenciais, ao contrário, precisam estar atentos aos anseios, às perspectivas e principalmente fornecer condições que propiciem um clima favorável ao desempenho das atividades tendo um bom sistema de recompensas, praticando o elogio e reconhecendo os progressos.

Um dos determinantes básicos da motivação de administradores e subordinados é o contexto organizacional do comportamento. Como sugerem as teorias da motivação, a interação que ocorre entre pessoas e organizações se baseia num senso permanente de reciprocidade e influencia mútua. Assim, as maneiras como as organizações tratam seus

membros, os tipos de estrutura de poder e autoridade utilizada, e as espécies de normas e valores que atuam simultaneamente afetam os motivos e os comportamentos dos funcionários. Da mesma forma, já foi argumentado que se as pessoas terão vontade de trabalhar de maneira eficaz, se terão entusiasmo em relação às metas da organização e se obterão satisfação do próprio trabalho.

Para proporcionar resultados, o talento humano precisa estar envolvido em um ambiente de trabalho baseado em um desenho organizacional favorável e em uma cultura organizacional participativa e democrática.

## **5. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Segundo Marconi e Lakatos (2009, pg. 43) “Pesquisa pode ser considerada como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. GIL (1996, 19) define pesquisa “como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa com profissionais de uma empresa de telecomunicações. Apresenta como objetivo primordial conhecer os impactos existentes da globalização na cultura organizacional, no clima organizacional e a sua influencia na motivação dos funcionários da empresa.

### **5.1. Classificação da Pesquisa**

Quanto aos meios para a sua realização, Vergara (2007) discorre que a pesquisa pode ser: de campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex-post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Segundo Vergara (2007), pesquisa de campo é: “Investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Enquanto que pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2009, pg. 44).

Quanto ao objetivo da pesquisa, ou seja, o que o pesquisador pretende atingir com o fenômeno em estudo, Vergara (2007) cita que a pesquisa quanto aos fins pode ser classificada como: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Segundo Gil (2009) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, propiciando o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. A pesquisa descritiva, por sua vez, possui como objetivo a descrição das características de determinada população

ou fenômeno, acrescenta ainda que algumas dessas pesquisas vão além da identificação da existência de relação entre duas variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.

Diante do que foi exposto acima, quanto aos meios para a realização, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e de campo. De campo por que ocorre com pessoas diretamente ligadas ao estudo feito, com aplicação de um questionário que fornecerá informações baseados em experiências próprias, e bibliográficas por utilizar de informações já elaboradas e publicadas constituída principalmente de livros. Quanto aos fins, classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque proporciona uma nova visão do problema em estudo e descritiva por buscar uma relação entre duas variáveis, no caso, clima organizacional e motivação.

## **5.2. Instrumento de coleta de dados**

Marconi e Lakatos (2009) apresentam duas grandes divisões para a prática de coleta de dados, podendo ser através da documentação indireta que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica e a documentação direta. Esta última dividi-se em: Observação direta intensiva com técnicas de observação e entrevista; e observação direta extensiva, tendo como técnicas: questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado.

Esta pesquisa foi aplicada no mês de junho e teve como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicados a um grupo de funcionários terceirizados da empresa Contax com uma série de perguntas apresentadas por escrito. Marconi e Lakatos definem questionário como: “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

A pesquisa foi aplicada aleatoriamente com fins de sondagem, o questionário é composto por vinte quatro perguntas, objetivou-se buscar informações de como esses profissionais percebem a cultura organizacional e sua influencia no clima da empresa onde trabalham e na sua motivação e saber se eles vêem alguma relação entre a cultura organizacional, o clima organizacional e a motivação.

Abaixo serão apresentados o objetivo das perguntas do questionário para uma melhor compreensão dos dados a serem apresentados, ressaltando ainda que o questionário utilizado encontra-se disponível no apêndice A.

Primeiramente foi necessário estabelecer o perfil do profissional, o que corresponde às quatro primeiras perguntas.

Questões de 1 a 5: Visão do profissional sobre o clima organizacional.

Questões de 6 a 10: O conhecimento do profissional quanto ao trabalho que realiza e liderança.

Questões de 11 a 15: Relaciona-se a cultura organizacional e a motivação que o profissional encontra para realizar seu trabalho.

Questão 16 a 19: Objetiva saber se o profissional está motivado e se este consegue ver alguma ligação entre cultura organizacional, clima organizacional e motivação.

### **5.3. Dificuldades encontradas**

As dificuldades encontradas na realização da pesquisa resultam da resistência dos funcionários responderem o questionário. Acrescenta-se ainda que tal acontecimento não prejudicasse no resultado da pesquisa, pois a quantidade de questionários respondidos foi o suficiente para a conclusão da pesquisa e finalização do trabalho.

## **6. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Segundo Marconi e Lakatos (2009, pg. 112) “Os dados colhidos pela pesquisa apresentar-se-ão “em bruto”, necessitando da utilização da estatística para seu arranjo, análise e compreensão”.

Para cada questão contida no questionário foi utilizada a estatística descritiva através da comparação de frequências para tabulação dos dados.

Ressalta-se ainda que as tabelas e os gráficos são de fonte própria e foram elaborados a partir das respostas obtidas pelos questionários.

## Perfil do profissional.

Sexo:

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Feminino	55%
Masculino	45%

Tabela 01: Distribuição de frequência do sexo dos profissionais pesquisados.  
Fonte: Dados primários.

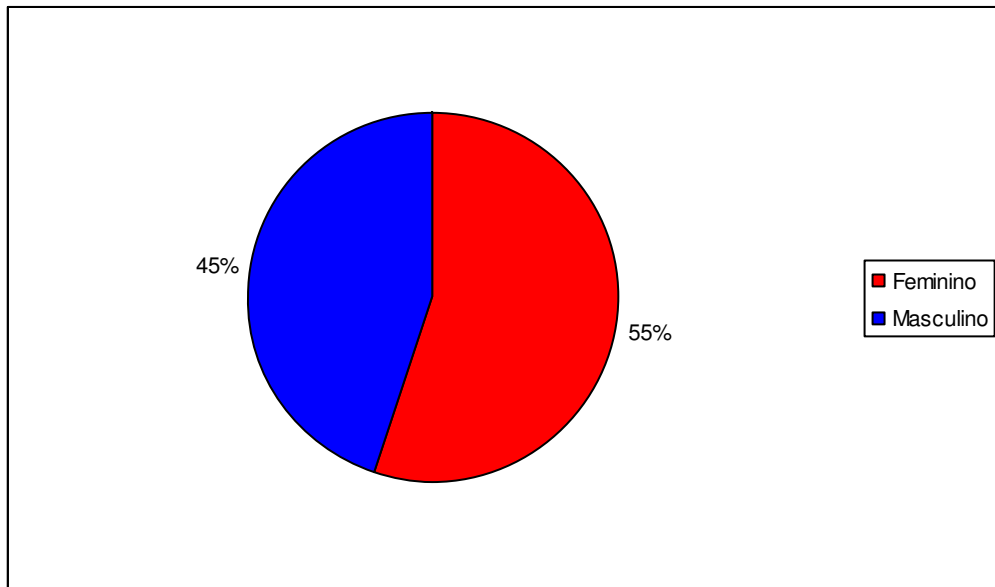


Gráfico 01: Frequência do sexo dos profissionais pesquisados.  
Fonte: Dados primários.

Podemos observar que na empresa pesquisada temos 55% dos profissionais são mulheres e 45% dos profissionais são homens.

Faixa etária:

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
18-25 anos	80%
26-33 anos	20%
34-41 anos	0%
Mais de 42 anos	0%

Tabela 02: Distribuição de frequência da faixa etária dos profissionais.  
Dados primários.

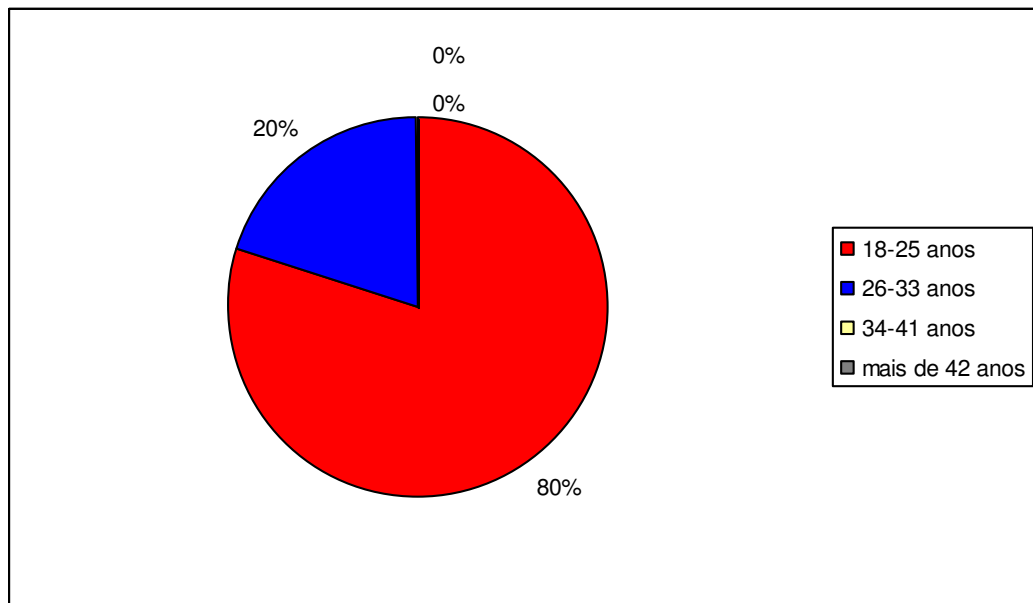


Gráfico 02: Frequência da faixa etária dos profissionais.  
Fonte: Dados primários.

Na tabela 02 podemos afirmar que a maioria dos profissionais, ou seja, 80% dos profissionais têm de 18 anos a 25 anos de idade, e que somente 20% dos profissionais tem de 26 anos a 33 anos de idade.

Vínculo empregatício:

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
empregado	0%
terceirizado	100%

Tabela 03: Distribuição de frequência quanto ao vínculo empregatício.  
Fonte: Dados primários.

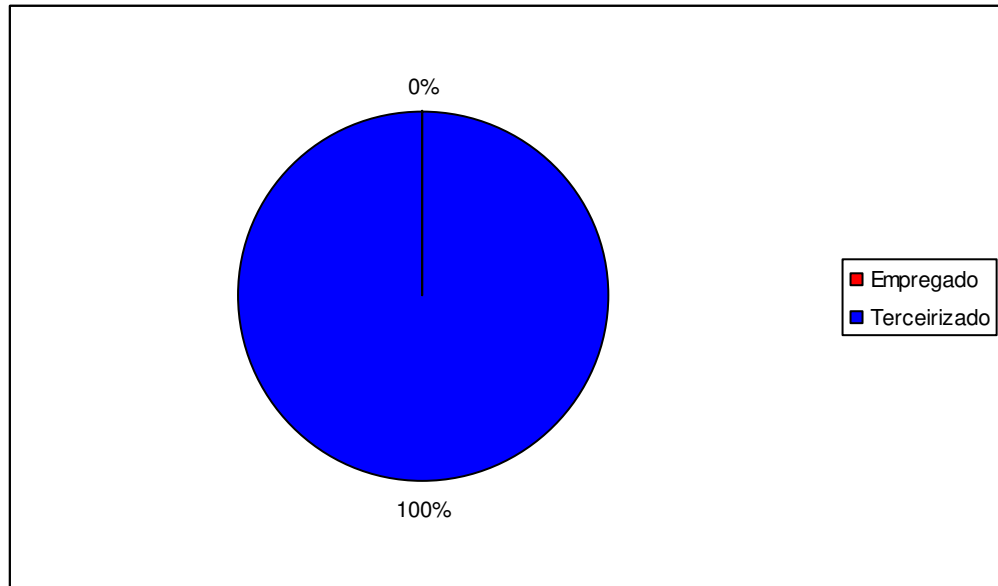


Gráfico 03: Frequência de do vínculo empregatício dos funcionários.  
Fonte: Dados primários.

Podemos observar com os dados da tabela 03 que 100% dos funcionários entrevistados são terceirizados.



Faixa de renda:

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
01 a 03 salários mínimos	96%
04 a 06 salários mínimos	4%
07 a 10 salários mínimos	0%
Mais de 10 salários mínimos	0%

Tabela 04: Distribuição de frequência da faixa de renda dos profissionais.  
Fonte: Dados primários.

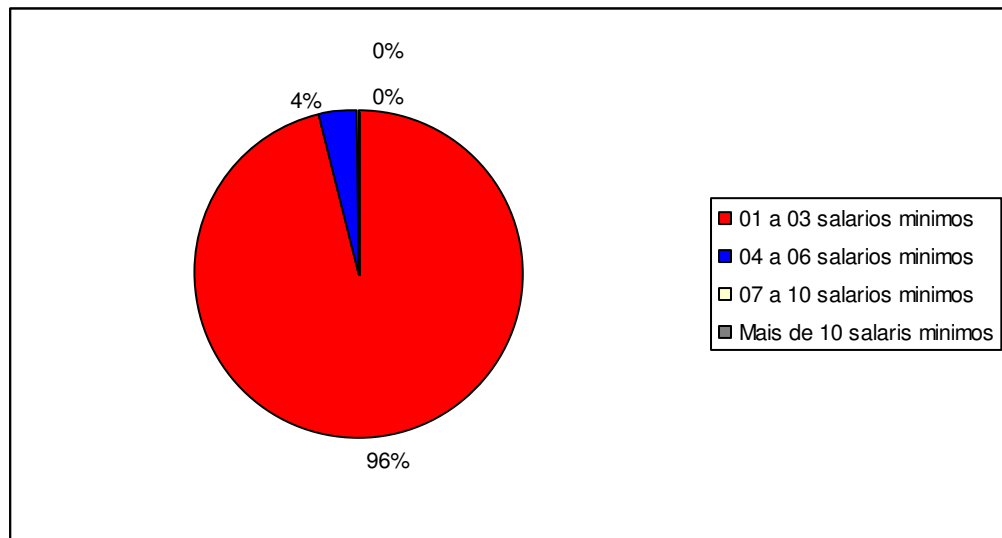


Gráfico 04: Frequência de faixa de renda dos profissionais.  
Fonte: Dados primários.

Na tabela 04 podemos afirmar que a maioria de 96% dos profissionais recebe de 01 a 03 salários mínimos e 4% dos profissionais recebem de 04 a 06 salários mínimos.

### Clima Organizacional:

#### 1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	33%
Quase Sempre	57%
Raramente	7%
Nunca	3%
Não tenho opinião	0%

Tabela 05: Distribuição de frequência referente à pergunta sobre se os funcionários são tratados com respeito, independentemente de seus cargos.

Fonte: Dados primários

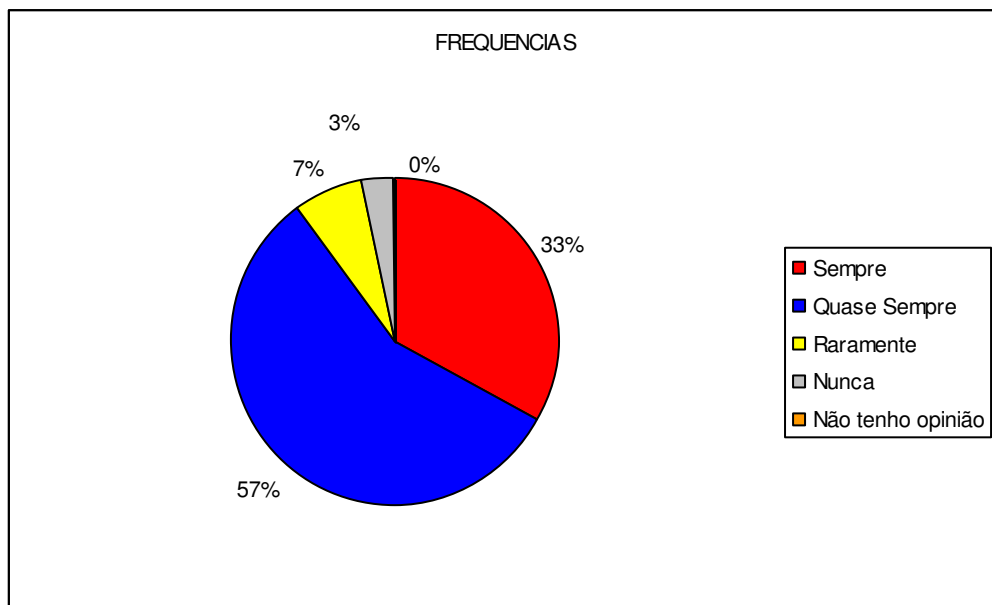


Gráfico 05: Frequência sobre o tratamento com respeito com os funcionários independentemente de seus cargos.

Fonte: Dados primários.

Observando a tabela 05 podemos verificar que 90% dos entrevistados observam a maneira de como os funcionários são tratados dentro da empresa depende de seu cargo, sendo que 57% reconhecem que o cargo influencia na maneira de ser tratado dentro da empresa, mas que este não é o único fator. Enquanto 7% raramente e 3% nunca, que os funcionários são tratados com respeito independentemente de seus cargos.

## 2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	90%
Quase Sempre	10%
Raramente	0%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 06: Distribuição de frequência referente à concordância de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar.

Fonte: Dados primários

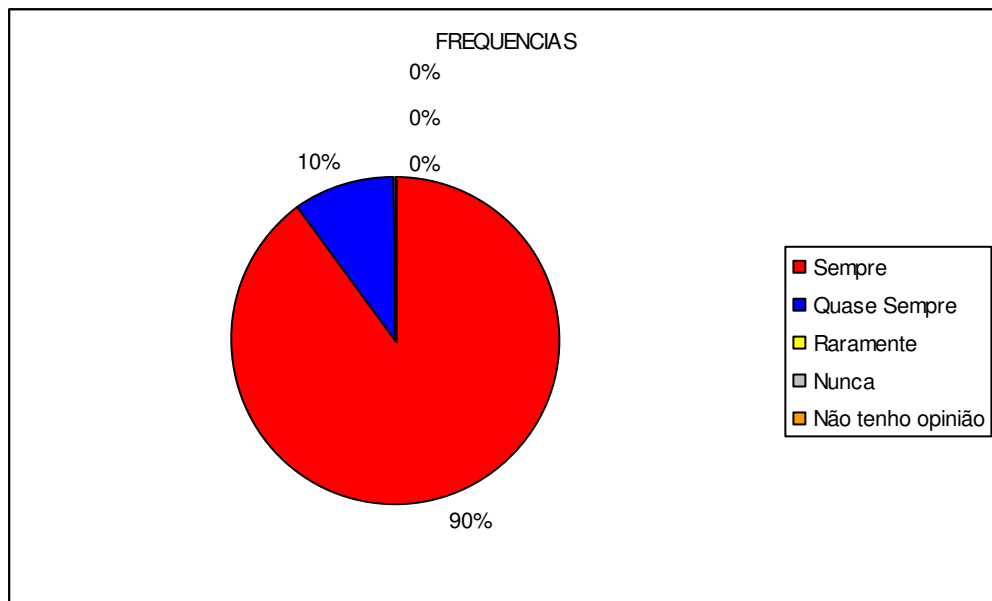


Gráfico 06: Frequência quanto à empresa ser um bom lugar para se trabalhar.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 06 foi observado que 90% dos entrevistados consideram a empresa em que estão atuando consideram um bom lugar para se trabalhar, sendo que 10% responderam que quase sempre. Logo o clima organizacional da empresa é bom, percebemos que tem uma satisfação nos funcionários, mas há alguns aspectos a serem melhorados para que todos percebam vejam sempre um bom clima.

### 3. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	17%
Quase Sempre	60%
Raramente	20%
Nunca	3%
Não tenho opinião	0%

Tabela 07: Distribuição de frequência referente à indagação se os funcionários se sentem seguros em dizer o que pensam.

Fonte: Dados primários.

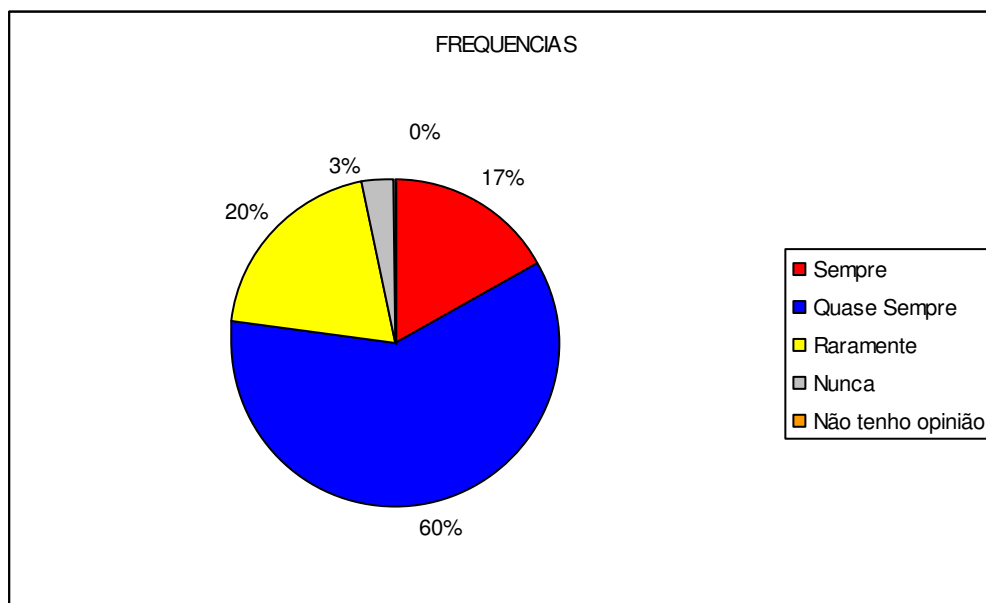


Gráfico 07: Frequência referente à segurança dos funcionários de dizer o que pensam.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 07 pode-se verificar que 17% dos entrevistados consideram que sempre podem expressar seus pensamentos sobre a empresa que trabalham e 60% afirmaram que quase sempre podem expressar seus pensamentos sobre a empresa, e 20% dos entrevistados expressam raramente o que pensam sobre a empresa e 3% nunca expressam o que pensam. Neste contexto verifica-se o que Luz (2003) comenta, ou seja, “As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão...”

4. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	13%
Quase Sempre	67%
Raramente	20%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 08: Distribuição de frequência referente à afirmação do reconhecimento de opiniões e contribuições dos funcionários.

Fonte: Dados primários.

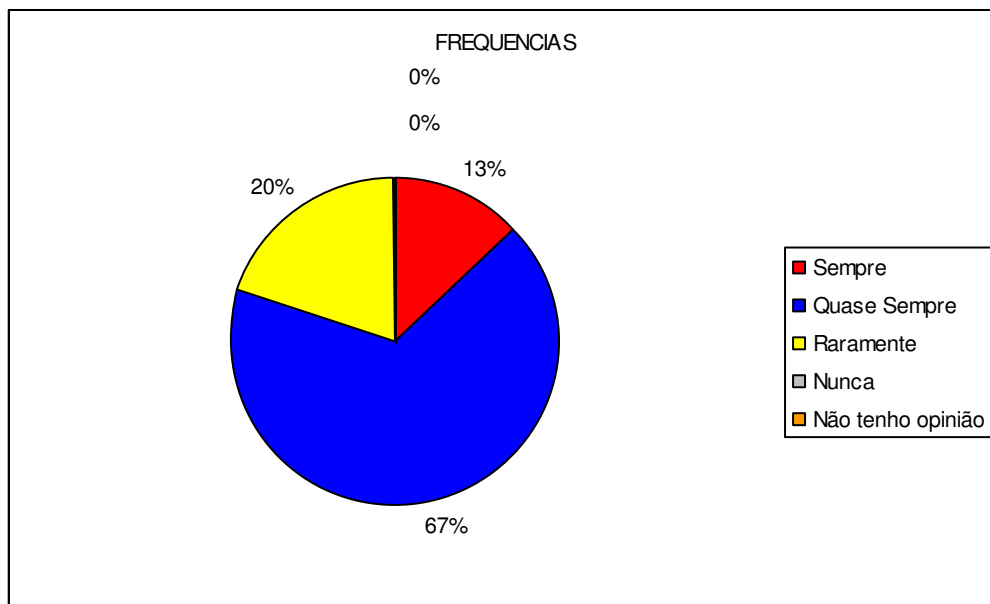


Gráfico 08: Frequência referente ao reconhecimento de opiniões e contribuições dos funcionários.

Fonte: Dados primários.

No tabela acima se verificou que 13% dos entrevistados sentem seu trabalho reconhecido sempre, 67% quase sempre e 20% raramente sentem seu trabalho reconhecido. Para uma maior motivação no ambiente de trabalho é importante que o estilo de liderança adotado pelo gestor seja propício para que o profissional perceba que seu trabalho é reconhecido e valorizado.

5. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	76%
Quase Sempre	17%
Raramente	0%
Nunca	7%
Não tenho opinião	0%

Tabela 09: Distribuição de frequência referente à cooperação entre os departamentos da empresa.

Fonte: Dados primários.

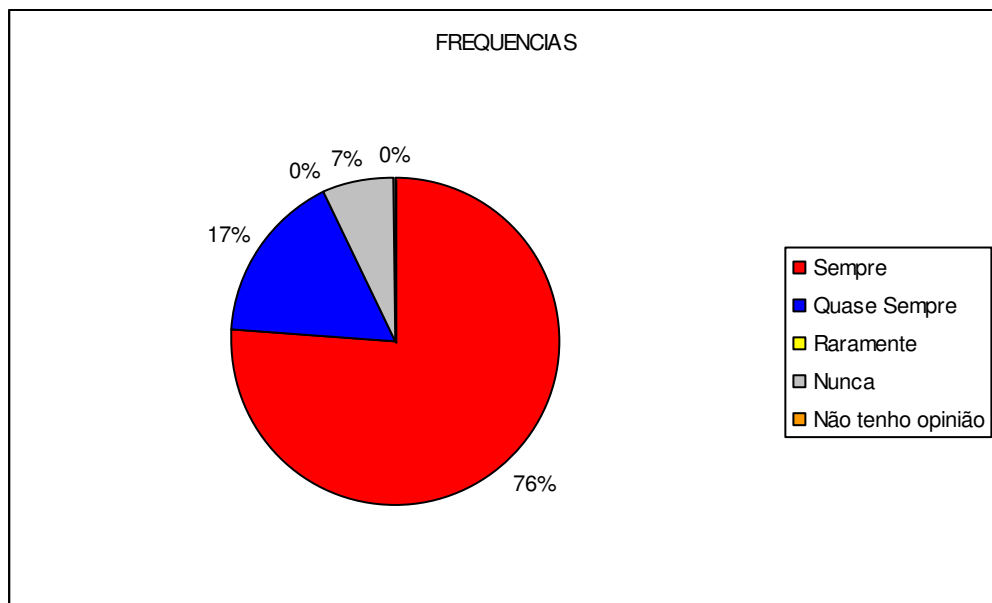


Gráfico 09: Frequência referente à cooperação entre os departamentos da empresa.

Fonte: Dados primários.

É importante que a empresa explique aos funcionários a relevância que tem suas atividades e serviços dentro da empresa, visando compromisso nos objetivos da organização com o cumprimento das tarefas em tempo hábil, logo uma empresa de grande porte é necessário o envolvimento de muitas pessoas ou departamentos. Verificando a tabela, observa-se que 76% dos entrevistados vêem essa cooperação sempre para execução das tarefas, 17% dos entrevistados vêem com menor intensidade e 7% dos entrevistados nunca vêem essa cooperação.

Liderança:

6. As orientações e o treinamento que você recebe sobre seu trabalho são claros e objetivos?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	40%
Quase Sempre	53%
Raramente	7%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 10: Distribuição de frequência referente a clareza e objetividade das orientações sobre o trabalho.

Fonte: Dados primários.

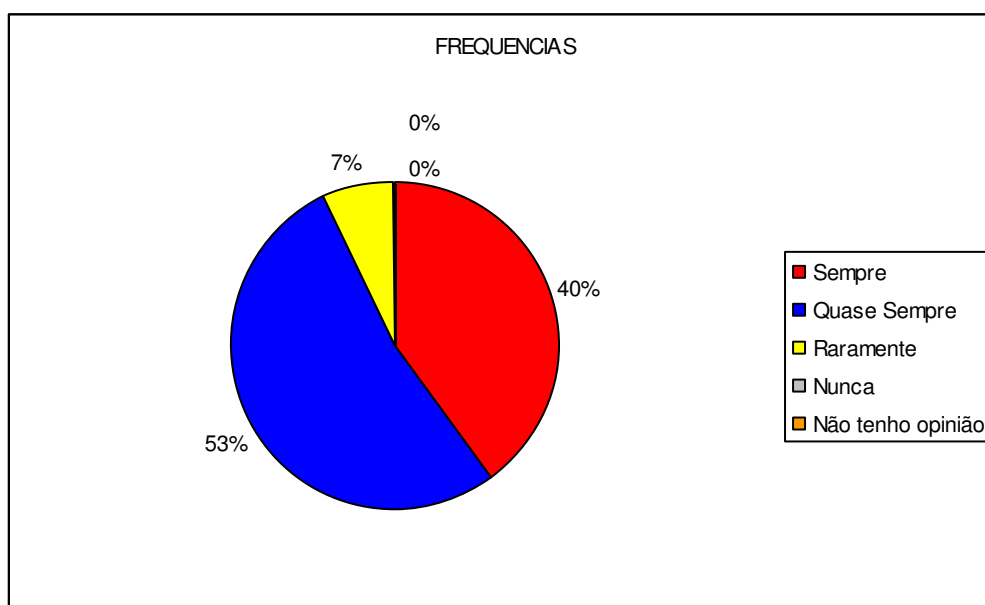


Gráfico 10: Frequência referente a clareza e objetividade das orientações sobre o trabalho.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 10, observa-se que 40% sempre recebem orientações, 53% quase sempre recebem orientações e 7% raramente recebem as orientações necessárias para a execução do trabalho. Essas orientações são necessárias para transmitir conhecimento ou conteúdo referente ao trabalho ou a empresa como normas, regulamentos e procedimentos que o afetam, podendo também ser usado para alcançar os objetivos e metas traçadas pela empresa.

## 7. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	60%
Quase Sempre	29%
Raramente	0%
Nunca	11%
Não tenho opinião	0%

Tabela 11: Distribuição de frequência referente a boa liderança do chefe.

Fonte: Dados primários.

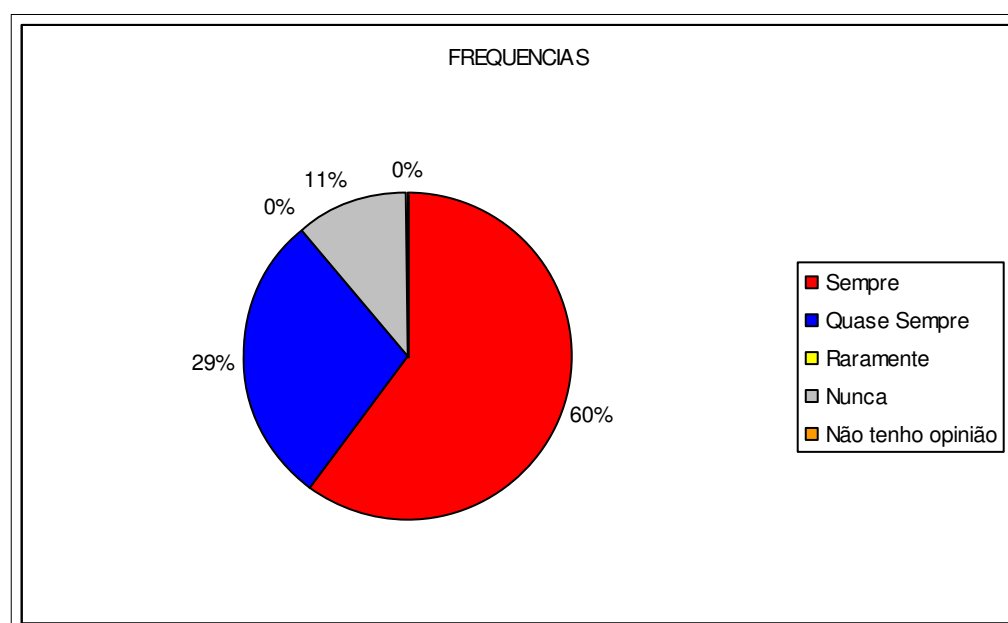


Gráfico 11: Frequência referente ser bom à liderança do chefe.

Fonte: Dados primários.

Verifica-se na tabela 11, que 60% sempre acham uma boa liderança, 29% quase sempre acham uma boa liderança e 11% nunca acham uma boa liderança de seu chefe. Segundo Chiavenato hoje predomina a necessidade de pessoas treinadas em um conjunto de habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil, logo uma boa liderança é capaz de conduzir o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI.



## 8. A empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	64%
Quase Sempre	0%
Raramente	0%
Nunca	13%
Não tenho opinião	23%

Tabela 12: Distribuição de frequência sobre o interesse da empresa no bem-estar do funcionário.

Fonte: Dados primários.

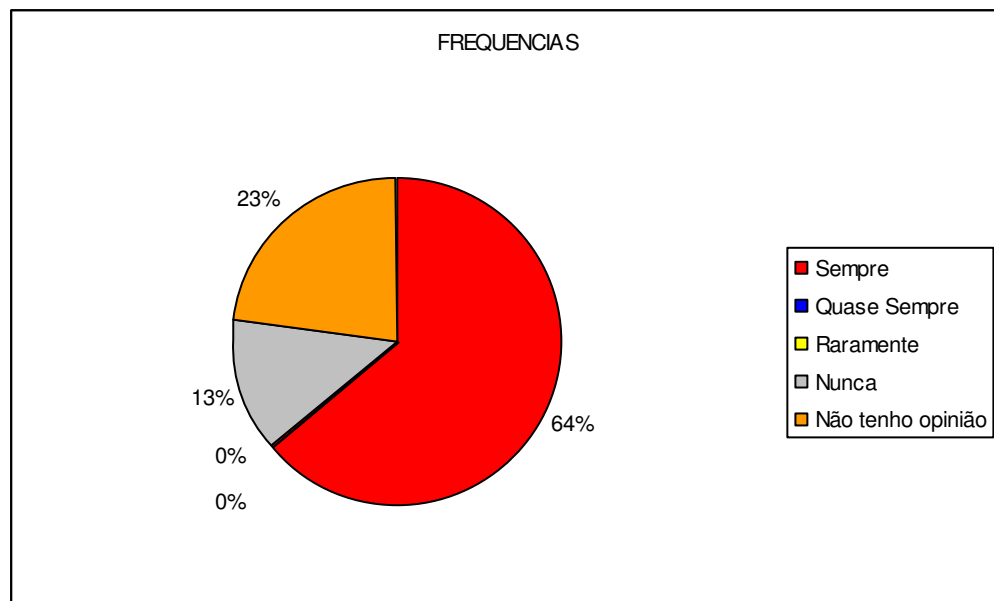


Gráfico 12: Frequência referente ao interesse da empresa no bem-estar dos funcionários.

Fonte: Dados primários.

Na tabela acima é observado que 64% dos entrevistados dizem que sempre a empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário, 13% dos entrevistados diz que nunca a empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário e 23% dos entrevistado não quiseram emitir opinião sobre a questão. As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, mas das oportunidades e do clima organizacional que poderão desfrutar na empresa.

## 9. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	40%
Quase Sempre	53%
Raramente	7%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 13: Distribuição de frequência do bom exemplo dos gestores.

Fonte: Dados primários.

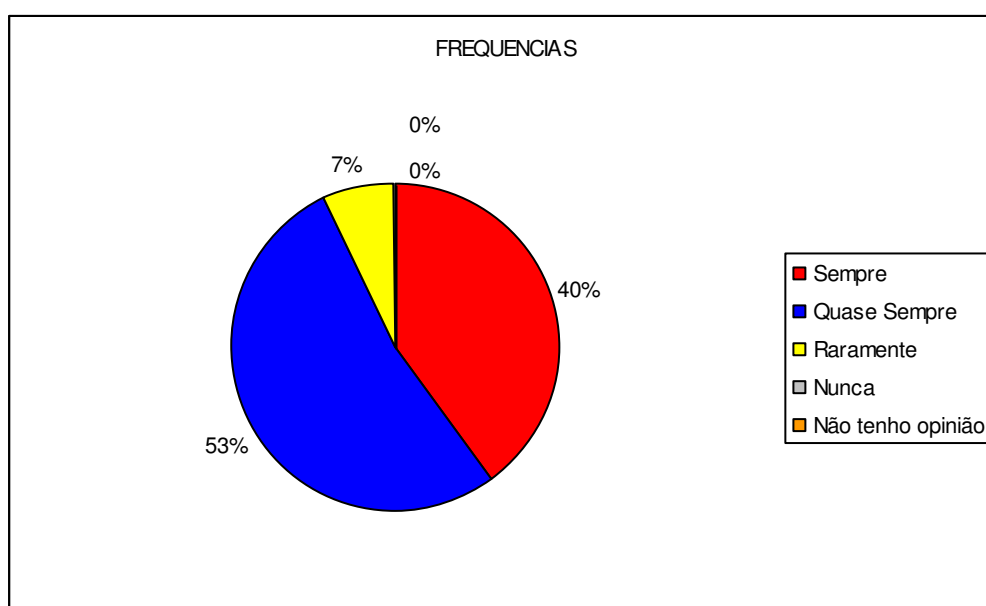


Gráfico 13: Frequência referente ao bom exemplo dos gestores.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 13, 40% dos entrevistados sempre acham que o chefe dá um bom exemplo, 53% dos entrevistados quase sempre acham que o chefe dá um bom exemplo e 7% dos entrevistados raramente acham que o chefe dá um bom exemplo.

10. Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	20%
Quase Sempre	53%
Raramente	10%
Nunca	0%
Não tenho opinião	17%

Tabela 14: Distribuição de frequência da afirmativa das promessas cumpridas pela empresa.

Fonte: Dados primários.

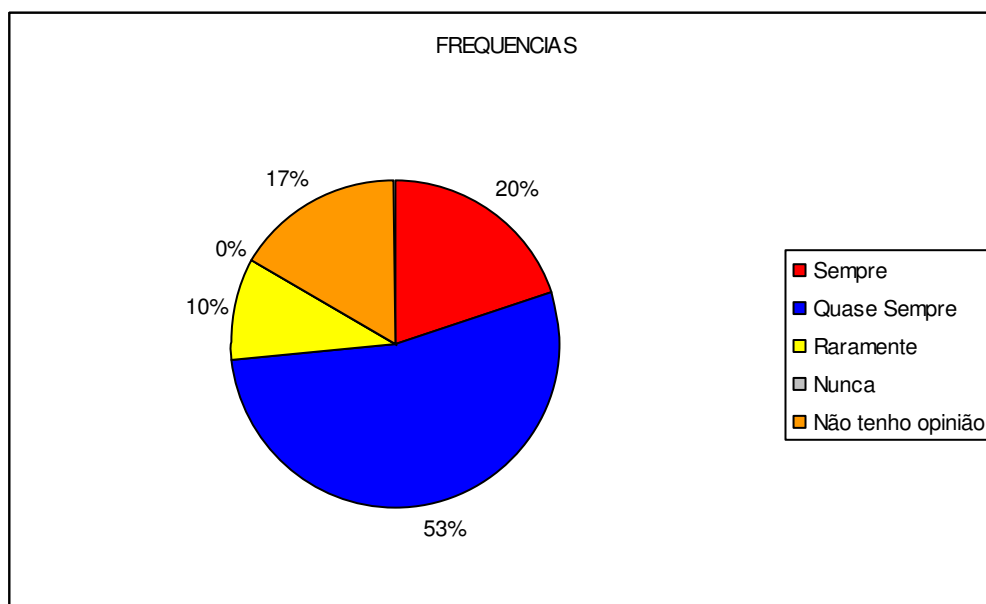


Gráfico 14: Frequência referente às promessas cumpridas pela empresa.

Fonte: Dados primários.

De acordo com a pesquisa 20% dos entrevistados acham que sempre a empresa cumpre com as promessas feitas, 53% dos entrevistados acham que quase sempre a empresa cumpre com as promessas feitas, 10% dos entrevistados acham que raramente a empresa cumpre com as promessas feitas e 17% dos entrevistados não quiseram exprimir sua opinião.

Cultura organizacional:

11. A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	7%
Quase Sempre	47%
Raramente	43 %
Nunca	3%
Não tenho opinião	0%

Tabela 15: Distribuição de frequência referente à afirmativa sobre o conhecimento das decisões tomadas pela empresa.

Fonte: Dados primários.

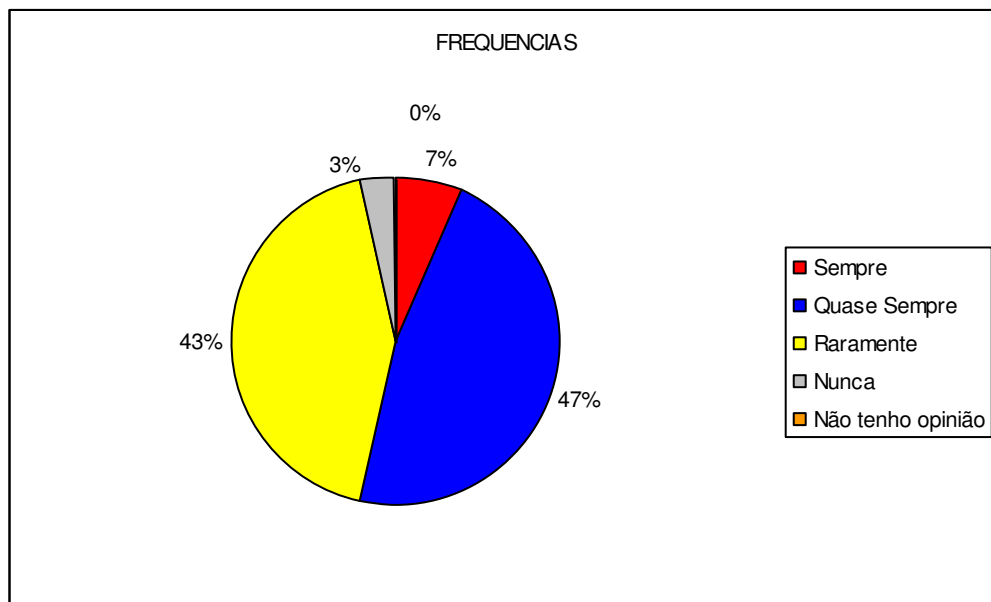


Gráfico 15: Frequência referente ao conhecimento sobre as decisões tomadas pela empresa.

Fonte: Dados primários.

Observa-se que na tabela acima 7% dos entrevistados sempre tem o conhecimento sobre as decisões tomadas pela empresa, 47% dos entrevistados quase sempre tem o conhecimento sobre essas decisões, 43% dos entrevistados raramente tem o conhecimento sobre essas decisões e 3% dos entrevistados nunca tem esse conhecimento sobre as decisões tomadas pela empresa.

## 12. As instalações físicas refletem a cultura organizacional da empresa?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	13%
Quase Sempre	57%
Raramente	30%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 16: Distribuição de frequência referente as instalações refletirem a cultura organizacional da empresa.

Fonte: Dados primários.

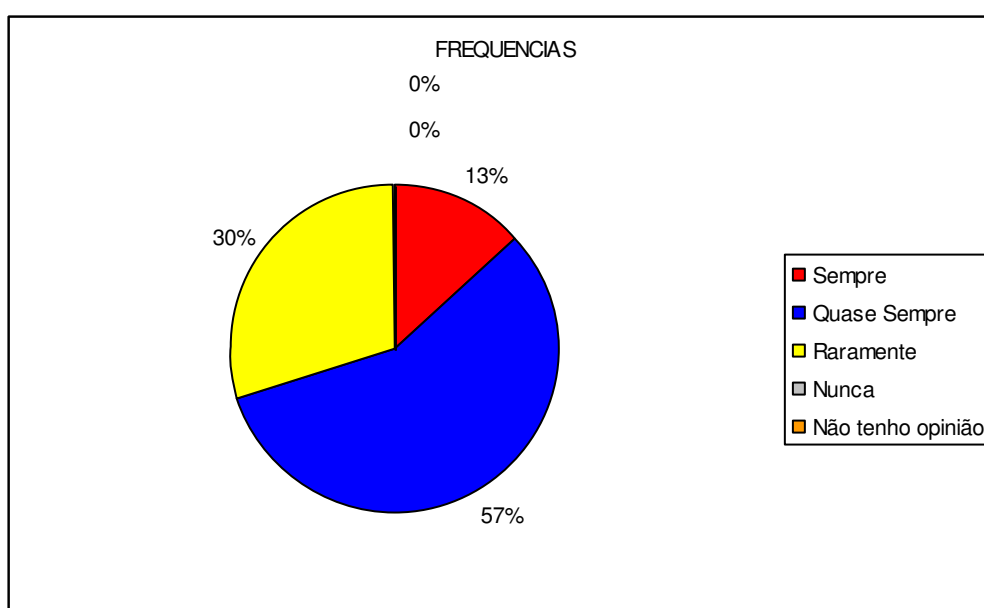


Gráfico 16: Frequência referente às instalações refletirem a cultura organizacional da empresa.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 16 nota-se que 13% sempre associam as instalações físicas à cultura organizacional da empresa, 57% quase sempre associam as instalações físicas a cultura organizacional da empresa e 30% raramente associam as instalações a cultura organizacional da empresa.

## 13. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	43%
Quase Sempre	47%
Raramente	3%
Nunca	0%
Não tenho opinião	7%

Tabela 17: Distribuição de frequência relativa à liberdade para fazer o trabalho.

Fonte: Dados primários.

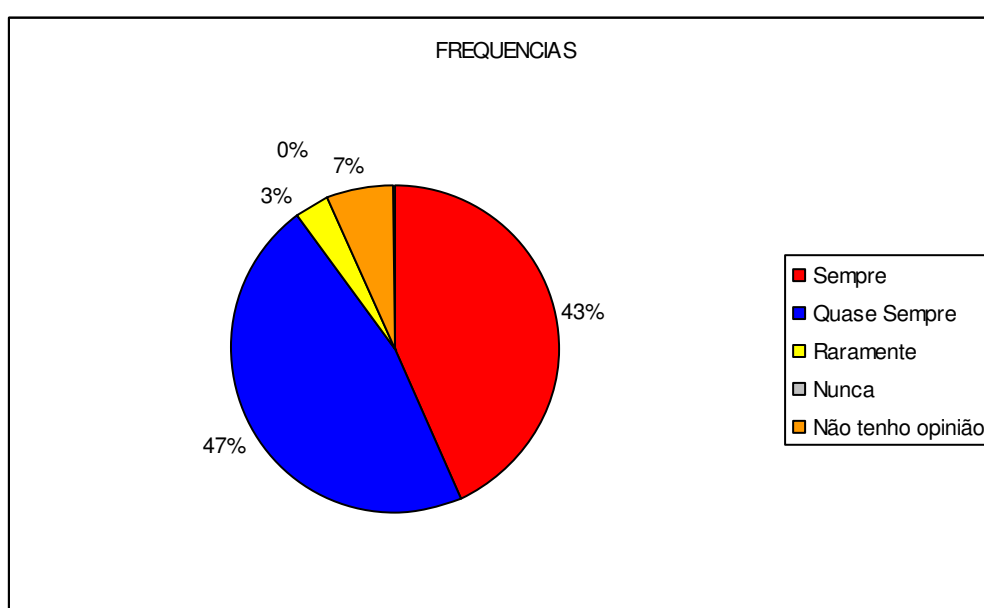


Gráfico 17: Frequência referente à liberdade de fazer seu trabalho.

Fonte: Dados primários.

Conforme o gráfico da tabela 17 pode-se afirmar, que se possui liberdade para fazer o trabalho da forma como considera melhor, sempre para 43% dos entrevistados, quase sempre para 47% dos entrevistados, raramente para 3% dos entrevistados e 7% não expressaram opinião. Segundo Herzberg (apud CHIAVENATO, 1998) um dos fatores motivacionais, ou seja, que causa motivação é a liberdade de decidir como executar o trabalho.

14. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	7%
Quase Sempre	33%
Raramente	44%
Nunca	3%
Não tenho opinião	13%

Tabela 18: Distribuição de frequência referente ao progresso do funcionário se dá com base no mérito pessoal.

Fonte: Dados primários.

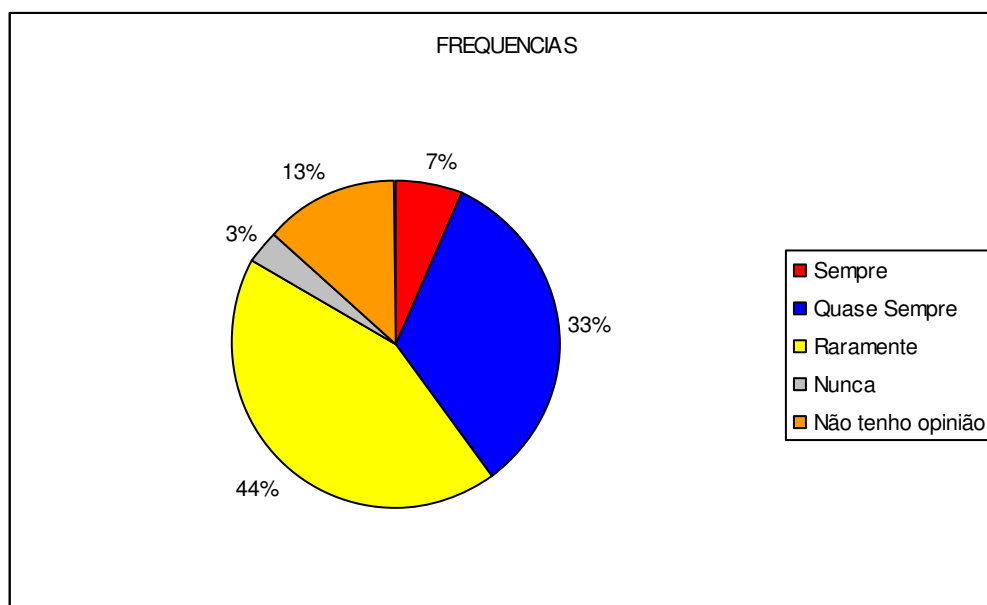


Gráfico 18: Frequência referente ao progresso do funcionário dentro da empresa se dá com base no mérito pessoal.

Fonte: Dados primários.

Verifica-se que na tabela 18 o progresso do funcionário se dá com base no mérito de cada um sempre para 7% dos entrevistados, quase sempre para 33% dos entrevistados, raramente para 44% dos entrevistados, nunca para 3% dos entrevistados e 13% não quiseram exprimir opinião.

15. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	94%
Quase Sempre	0%
Raramente	3%
Nunca	0%
Não tenho opinião	3%

Tabela 19: Distribuição de frequência referente ao grau de comprometimento do funcionário com o trabalho.

Fonte: Dados primários.

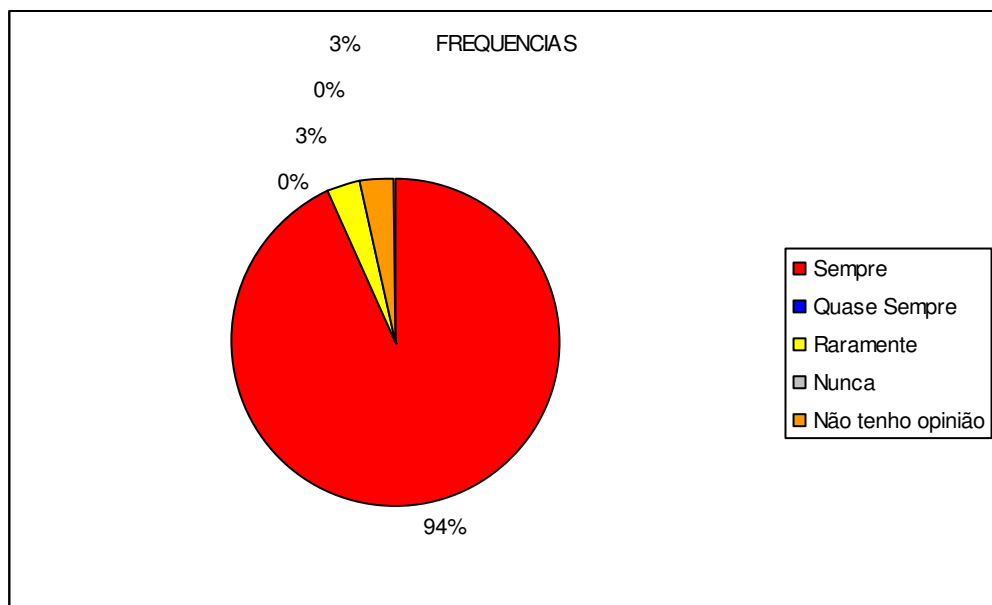


Gráfico 19: Frequência referente ao grau de comprometimento do funcionário com o trabalho.

Fonte Dados primários.

Os dados da tabela 19 mostram que 94% dos entrevistados sabem que podem contribuir para o sucesso da empresa e 3% dos entrevistados acham que raramente podem contribuir para o sucesso da empresa e 3% dos entrevistados não exprimiram sua opinião.



Motivação:

16. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	40%
Quase Sempre	37%
Raramente	23%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 20: Distribuição de frequência referente aos benefícios da empresa.

Fonte: Dados primários.

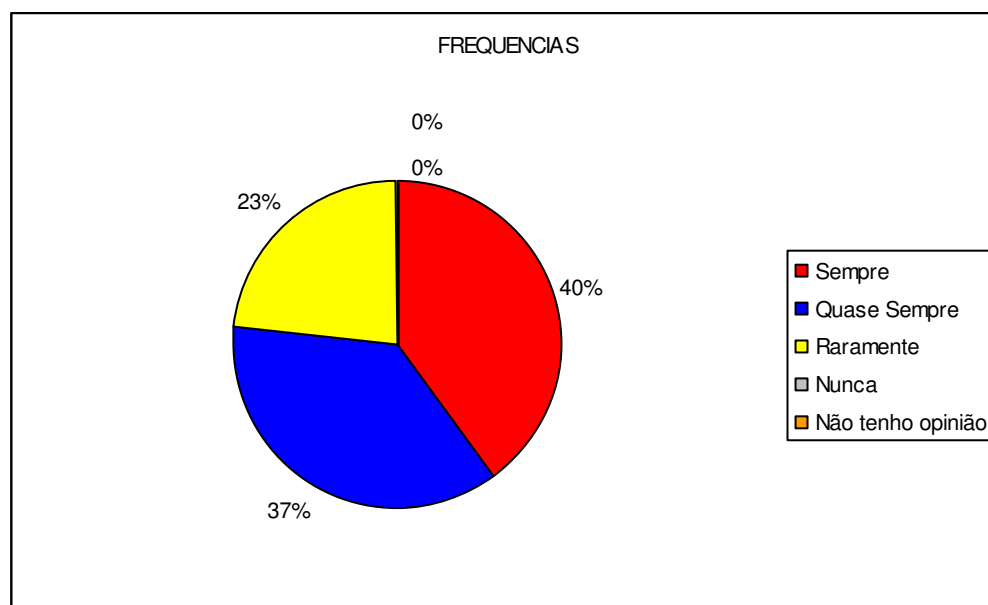


Gráfico 20: Frequência referente aos benefícios dados pela empresa.

Fonte: Dados primários.

A partir da análise da tabela 20 observou-se que 77% dos entrevistados tem suas necessidades atendidas com os benefícios da empresa, sendo que 40% sempre, 37% quase sempre e 23% raramente.

## 17. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sim	97%
Não	0%
Não tenho opinião	3%

Tabela 21: Distribuição de frequência referente à indicação de um amigo para trabalhar na empresa.

Fonte: Dados primários.

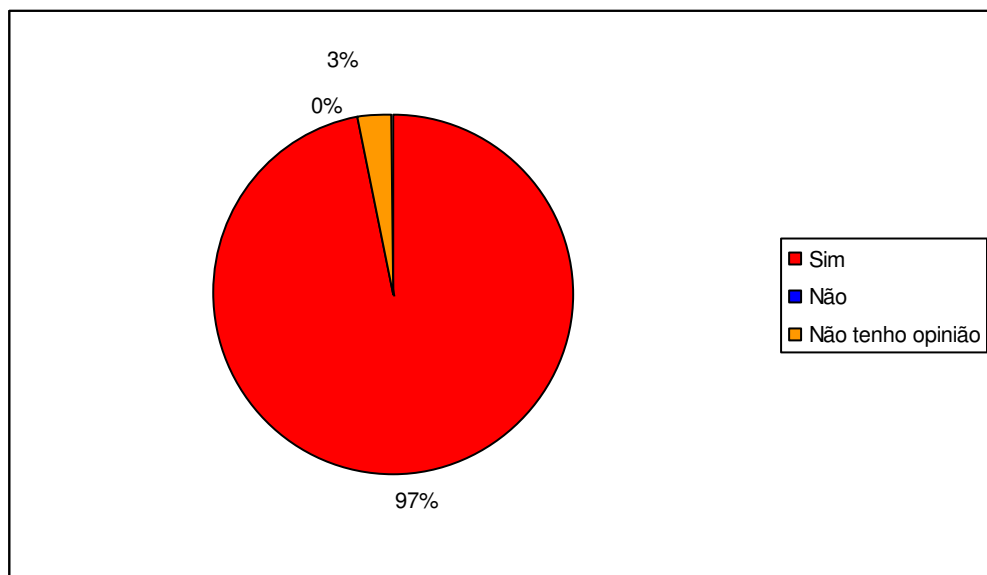


Gráfico 21: Frequência referente à indicação de um amigo para trabalhar na empresa.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 21 podemos afirmar que 97% indicariam um outro amigo para trabalhar na empresa e apenas 3% não quiseram emitir sua opinião. Quando os membros têm elevada motivação, o clima motivacional se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração. Podemos observar que a motivação dos membros podem ser medidas quando se é perguntado se indicaria um amigo para trabalhar dentro da empresa.

18. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sim	40%
Não	60%
Não tenho opinião	0%

Tabela 22: Distribuição de frequência referente à satisfação com seu departamento.

Fonte: Dados primários.

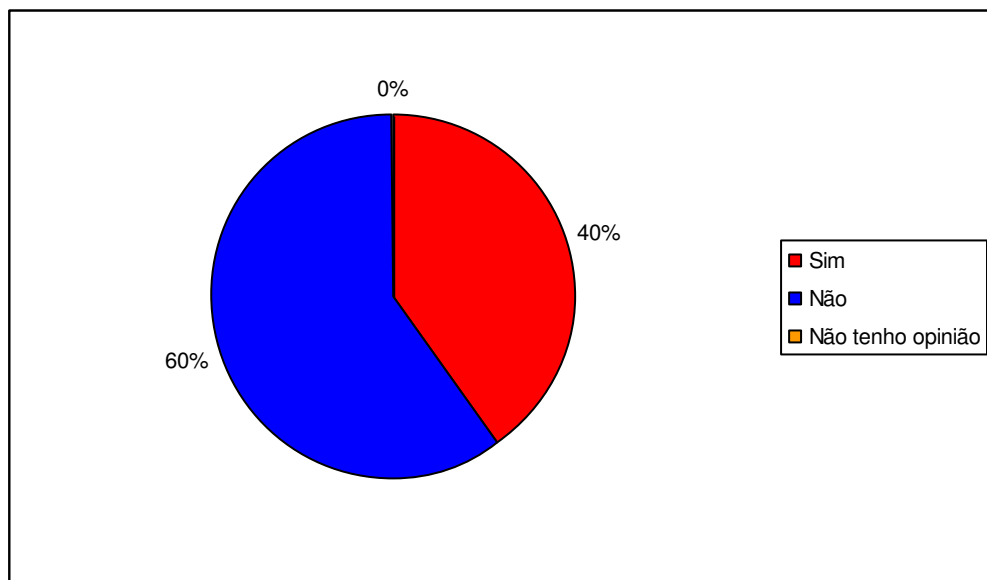


Gráfico 22: Frequência referente à satisfação do funcionário com seu departamento.

Fonte: Dados primários.

Na tabela 22 podemos ver que 40% dos entrevistados gostariam de trabalhar em outro setor dentro da empresa e que 60% dos entrevistados estão satisfeitos no departamento ou setor onde trabalham.

19. Você acha que a cultura organizacional influencia no clima dentro da empresa e na sua motivação para trabalho?

ALTERNATIVAS	FREQUENCIAS
Sempre	93%
Quase Sempre	0%
Raramente	7%
Nunca	0%
Não tenho opinião	0%

Tabela 23: Distribuição de frequência referente à cultura organizacional influencia no clima dentro da empresa e na motivação para o trabalho.

Fonte: Dados primários.

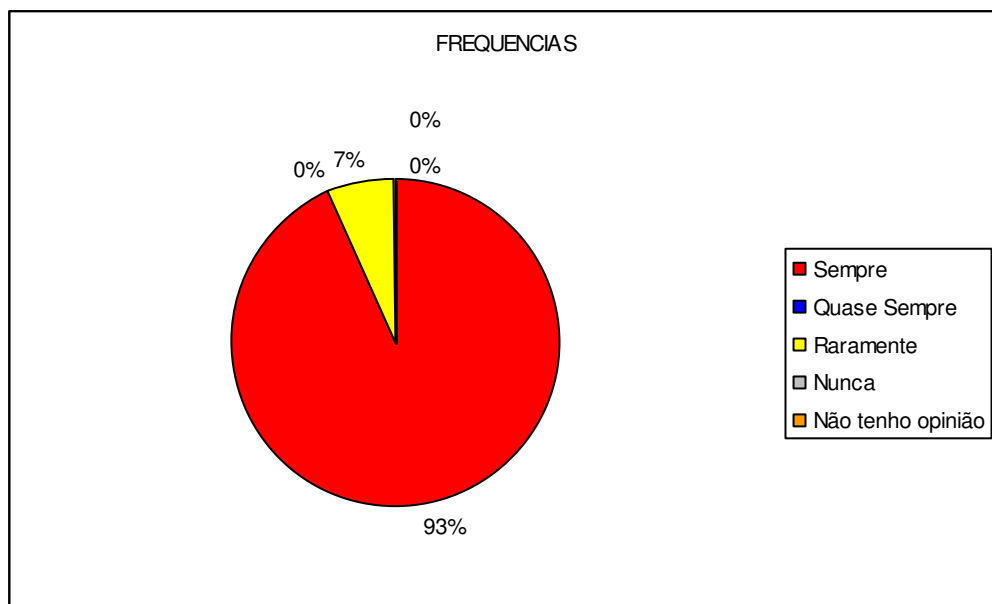


Gráfico 23: Frequência referente à cultura organizacional influenciar no clima dentro da empresa e na motivação para o trabalho.

Fonte: Dados primários.

Com os dados da tabela 23 podemos afirmar que 93% dos entrevistados vêem a influência e importância do clima organizacional na motivação e 7% dos entrevistados também vêem essa influência, mas apontam outros fatores. Segundo Chiavenato o clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

## 7. CONCLUSÃO

O propósito desta monografia foi analisar os impactos sobre a cultura organizacional e seus reflexos sobre a motivação de um grupo de trabalhadores de uma empresa de telecomunicações.

Percebeu-se com esta pesquisa que o profissional está constantemente diante de variáveis decorrentes da cultura organizacional, clima organizacional, liderança e motivação que causam impacto no seu trabalho. E buscam nas organizações reconhecimento, valorização, querem saber por que fazem uma determinada função e qual a utilidade dessa execução numa escala maior. O estilo de liderança, o reconhecimento no trabalho, às expectativas de está realizando um trabalho que corresponda com seus anseios, à liberdade para a realização das tarefas quando não lhe são fornecidas as orientações necessárias, o sentimento de realização profissional, são variáveis que a priori parecem simples mais que causam forte impacto no decorrer do tempo.

Foi possível confirmar que os profissionais percebem que essa cultura influencia no clima organizacional com suas variáveis, estilos de liderança, criam um clima psicológico que afetam a motivação tanto positiva como negativamente. Logo as empresas que pretendem aumentar as recompensas, melhorar a qualidade do trabalho, precisam prestar maior orientação aos seus funcionários e ficarem atentas ao ambiente de trabalho. Se a produção está reduzindo deve-se buscar as causas, pressionar não é o caminho, mais sim investir no funcionário e buscar mudar as posturas que, na maioria dos casos, causam insatisfação.

Percebeu-se também que são utilizadas técnicas para integração dos funcionários a nova cultura organizacional e os que não conseguem se adequar a nova cultura existente na organização são removidos e isso gera um clima de tensão entre outros funcionários, que acarreta também na desmotivação por gerar uma instabilidade no emprego.

Pretende-se que essa pesquisa seja utilizada por alunos e profissionais, em busca de maiores conhecimentos na cultura organizacional existentes em diversas empresas e assim buscar melhorias no clima organizacional, na liderança objetivando assim o aumento na motivação e maior satisfação nas empresas onde atuam.

## REFERENCIAS

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BUONO, Anthony F. BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Jose Henrique Lamendorf, São Paulo: Livraria Pionera Editora, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: Edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **História da administração**: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva 2009.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures** Addison -Wesley Company Inc., 1982.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet.; COLELLA, **Comportamento Organizacional** Adrienne. Tradução e revisão Tereza Cristina Padilha de Sousa. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

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

KOTTER, John P. **O fator liderança**. Tradução Bárbara Theoto Lambert. Revisão Técnica Roberto Cintra Leite. São Paulo: Makron, 1992.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001**. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**; Tradução Margarida Maria C. Oliva. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. Revisão de Conteúdo Agrícola de Sousa Betlem, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 5ª ed.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APENDICE A

### **Pesquisa de monografia sobre os impactos da cultura organizacional no clima organizacional e na motivação para o trabalho.**

Instruções de Preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário.
- Use de toda sinceridade ao responder as perguntas.
- Faça um X na resposta que você escolher.
- Caso a pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta “não tenho opinião”.

#### **Perfil do profissional:**

- Sexo:

Masculino     Feminino

- Faixa etária:

18-25 anos     26-33 anos     34-41 anos     mais de 42 anos

- Vínculo empregatício:

Empregado     terceirizado

Nível de escolaridade:

Médio     Superior completo     Superior incompleto     Outro: \_\_\_\_\_

- Faixa de renda:

01 a 03 salários mínimos     04 a 06 salários mínimos     07 a 10 salários mínimos  
 mais de 10 salários mínimos

#### **Clima organizacional:**

1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim     Não     Não tenho opinião

3. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

4. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

5. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

Sim     Não     Não tenho opinião



**Liderança:**

6. As orientações e o treinamento que você recebe sobre seu trabalho são claros e objetivos?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
7. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?
- Sim  Não  Mais ou menos
8. A empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?
- Sim  Não  Não tenho opinião
9. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
10. Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**Cultura organizacional:**

11. A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
12. As instalações físicas refletem a cultura organizacional da empresa?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
13. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
- O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
15. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**Motivação:**

16. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?
- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
17. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?
- Sim  Não
18. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?
- Sim  Não

19. Você acha que a cultura organizacional existente na empresa influencia no clima organizacional e na motivação para trabalho?

Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião