

# *Revista da Graduação*

---

Vol. 5

No. 1

2012

1

---

**Seção: Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática -  
Campus Uruguaiana**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO  
DA FORMA DE GESTÃO: um estudo de caso na empresa  
Unimed Uruguaiana**

**Juliana Rodrigues Bittencourt**

Este trabalho está publicado na Revista da Graduação.

ISSN 1983-1374

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/11394>

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS URUGUAIANA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E INFORMÁTICA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANA RODRIGUES BITTENCOURT

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DA FORMA DE  
GESTÃO**

**Um estudo de caso na empresa UNIMED Uruguaiana**

Uruguaiana

2011

JULIANA RODRIGUES BITTENCOURT

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DA FORMA DE  
GESTÃO: um estudo de caso na empresa UNIMED Uruguaiana**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Campus Uruguaiana.

**Orientador: Prof. Rudi Hermann**

**Co-Orientador: Prof. Roberto de Souza Però**

Uruguaiana

2011

Dedico este trabalho à minha mãe, que me proporcionou a oportunidade de estudar e me formar nesta instituição, que eu julgo das melhores formadoras a nível nacional. Dedico para ela, pois sempre priorizou o meu estudo e me mostrou a importância e a diferença do estudo na vida de uma pessoa. Porque ela dedicou todos os seus esforços para me manter estudando, então será para ela um grande orgulho a minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Ficam meus agradecimentos mais sinceros primeiramente aos professores: Rudi Hermann, que me ouviu atentamente, compreendeu a essência da minha idéia, me apoiou na escolha do tema e disponibilizou o seu tempo para me ajudar, sempre com calma, na elaboração deste trabalho; Roberto Però de Souza, que desde o início esteve à minha disposição sempre que eu precisei, me atendendo prestativamente em todas as minhas idas à sua sala ou aos meus vários *emails*; Celso Both, que, prontamente, se disponibilizou a me auxiliar no término do meu trabalho, mesmo tendo vários alunos para orientar.

Agradeço também o apoio e compreensão do colega e namorado Diego Reichert, que me ouviu explicar inúmeras vezes sobre o meu tema, sobre o que eu escrevia e tinha dúvidas se tinha ficado compreensível, que me acompanhou tardes, noites e finais de semana pesquisando e tentando escrever, que sempre me fez acreditar que eu era capaz e que eu iria conseguir fazer um bom trabalho.

E, por último, agradeço a abertura da empresa Unimed Uruguaiana para que eu pudesse realizar o meu trabalho; principalmente ao apoio e disposição da coordenadora de gestão de pessoas da empresa, Sra. Rosemari Krieger, que me ajudou em tudo o que precisei, sempre atenciosa.

Todos são gênios. Mas se você julgar um peixe pela habilidade de subir numa árvore, ele vai viver a vida inteira acreditando que é estúpido.

**Albert Einstein**

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal demonstrar a relação existente entre a percepção da Gestão adotada e o Clima Organizacional percebido pelos líderes e colaboradores da empresa Unimed Uruguaiana. Tendo em vista que o gestor de uma empresa é o responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos para alcançar melhores resultados sempre, também deve manter a mesma postura em relação aos seus funcionários. Também deve entender e conhecer todo o processo motivacional que move as pessoas ao seu melhor rendimento no trabalho, para poder proporcionar um ambiente satisfatório a todos os membros da empresa. O trabalho apresenta amplo referencial bibliográfico, fundamentando os pontos em questão, e vários outros assuntos relacionados que precisam ser conhecidos para o bom entendimento desta relação proposta entre gestão e clima. Além de dar um entendimento sobre os temas explorados no trabalho, o referencial bibliográfico procura enfatizar a relação das pessoas com a organização e com o trabalho em si, demonstrando a importância da Gestão para o bom desempenho dos funcionários na empresa. No trabalho também estão demonstrados os dados coletados na empresa através de questionário quantitativo, que foi aplicado para identificar a forma de Gestão e o Clima percebidos pelos líderes e colaboradores da empresa. Também constam as análises dos dados coletados, que foram feitas para confirmar a tese, e a explicação da metodologia empregada para fazer as análises, onde foi utilizado o método do Qui Quadrado para verificar o nível de associação entre as duas variáveis, dando confiabilidade às respostas obtidas com a aplicação da pesquisa. Ao final, é exposta a conclusão alcançada com todo o estudo realizado por esta autora, demonstrando sua percepção e entendimento sobre os assuntos abordados.

**Palavras-chave:** Gestão. Clima Organizacional. Pessoas.

## **ABSTRACT**

This study's main objective is to demonstrate the relationship between the perception of management adopted and the Organizational Climate perceived by leaders and employees of the company Unimed Uruguaiana. Given that the manager of a company being responsible for planning, organizing, directing and controlling all the resources to achieve better results every time, you should also keep the same attitude towards their employees. But in addition, must understand and know all the motivational process that moves people to their best performance at work, in order to provide a satisfactory environment for all members of the company. The paper presents extensive bibliographic references substantiating the points in question, and several other issues that need to be known for proper understanding of this proposed relationship between management and climate. But, in addition to an understanding of the themes explored in the bibliographic references work seeks to emphasize the relationship people have with the organization and the work itself, and demonstrate the importance of management to the performance of employees in the company. In addition to bibliographic references at work displays data collected in the company through quantitative questionnaire that was used to identify the form of Management and Climate perceived by leaders and employees of the company. They also demonstrated the analysis of data collected, which were made to confirm the thesis, and the explanation of the methodology employed to do the job itself and the analysis, where we used the Chi-Square method to check the level of association between two variables giving reliable responses obtained with the application of research. And the end is exposed to the conclusion reached with any study, the author's work, demonstrating their awareness and general understanding of the issues discussed.

**Keywords:** Management. Organizational Climate. People.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos.	20
<b>Figura 2</b> - Habilidades administrativas necessárias nos vários níveis da organização.	21
<b>Figura 3</b> - Fatores Motivadores, segundo Maslow .....	26
<b>Figura 4</b> - A teoria X e a teoria Y e suas diferentes análises sobre o indivíduo .....	29
<b>Figura 5</b> - Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	32
<b>Figura 6</b> - Fórmula do Qui Quadrado.....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Cargo dos respondentes .....	48
<b>Gráfico 2</b> - Percepção da Gestão .....	51
<b>Gráfico 3</b> - Percepção do Clima Organizacional .....	52
<b>Gráfico 4</b> - Gestão e Clima Organizacional .....	53
<b>Gráfico 5</b> - Gestão e Realização Profissional .....	554
<b>Gráfico 6</b> - Gestão e Quantidade e Qualidade de trabalho .....	55
<b>Gráfico 7</b> - Gestão e Remuneração .....	56
<b>Gráfico 8</b> - Gestão e Carreira .....	56
<b>Gráfico 9</b> - Gestão e Relacionamento Interpessoal .....	57
<b>Gráfico 10</b> - Gestão e Valorização Profissional .....	58
<b>Gráfico 11</b> - Gestão e Trabalho em equipe .....	59
<b>Gráfico 12</b> - Gestão e Imagem da empresa .....	60
<b>Gráfico 13</b> - Gestão e Estabilidade no emprego .....	61

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Clima Organizacional percebido .....	532
<b>Tabela 2</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Realização Profissional .....	543
<b>Tabela 3</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Quantidade e Qualidade de trabalho .....	54
<b>Tabela 4</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Remuneração .....	55
<b>Tabela 5</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Carreira .....	56
<b>Tabela 6</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Relacionamento Interpessoal ....	57
<b>Tabela 7</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Valorização Profissional .....	58
<b>Tabela 8</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Trabalho em Equipe .....	58
<b>Tabela 9</b> - A relação entre a percepção da forma de gestão e Imagem da empresa ...	59
<b>Tabela 10</b> - A relação entre a percepção de Gestão e Estabilidade no emprego ..	610

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	13
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	14
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	165
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	165
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	165
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>1.4.1 Justificativa do projeto</b> .....	16
<b>1.4.2 Importância</b> .....	176
<b>1.4.3 Viabilidade</b> .....	17
<b>1.4.4 Oportunidade</b> .....	177
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	188
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	188
<b>2.1.1 As três habilidades</b> .....	200
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	211
<b>2.2.1 A motivação</b> .....	233
<b>2.2.2 A teoria da hierarquia das necessidades</b> .....	255
<b>2.2.3 A teoria X e Y</b> .....	27
<b>2.2.4 A teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos</b> .....	29
<b>2.2.5 A teoria da expectativa</b> .....	321
<b>2.2.6 Liderança</b> .....	343
<b>2.2.7 A comunicação</b> .....	387
<b>2.2.8 O comportamento do indivíduo na organização</b> .....	410
2.3 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	421
<b>2.3.1 Conceituação de cultura Organizacional</b> .....	421
<b>2.3.2 Conceituação de clima Organizacional</b> .....	443
<b>2.3.4 A pesquisa de Clima</b> .....	44
2.4 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	47
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	47

3.2 POPULAÇÃO ALVO .....	47
3.3 AMOSTRA .....	48
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 A FORMA DE GESTÃO PERCEBIDA .....	50
4.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO .....	521
4.3 O CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DA FORMA DE GESTÃO .....	532
4.4 A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE GESTÃO E OS ITENS DE CLIMA...	53
4.5 ITEM DE CLIMA NÃO RELACIONADO COM A PERCEPÇÃO DE GESTÃO....	60
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO A - Mapa do planejamento estratégico da empresa Unimed Uruguaiana...</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO B - Questionário aplicado à colaboradores e líderes.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO C - Tabela de distribuição do Qui Quadrado.....</b>	<b>710</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há muitos anos vem sendo estudado o comportamento do ser humano nas organizações. Através desses estudos e pesquisas realizadas, muitas teorias foram criadas para tentar entender o que leva as pessoas a se motivarem com seu trabalho e serem produtivas. Até hoje, no entanto, não se tem uma definição exata sobre esse assunto, isto porque as pessoas são únicas, cada uma é provida de sentimentos e necessidades próprias, então é praticamente impossível definir uma causa, uma maneira, ou uma razão pela motivação das pessoas. A partir deste preceito é que hoje, com a prática de Gestão de pessoas, o funcionário vem sendo valorizado individualmente e não apenas como parte de um grupo.

A Gestão de pessoas, além valorizar o funcionário como pessoa e como profissional, reconhecendo seu talento, preocupa-se com o seu bem-estar dentro da organização e procura manter uma boa relação entre os funcionários com o gestor e com os membros da equipe, proporcionando assim um ambiente agradável de trabalho. Esta preocupação surgiu no momento em que foi constatado que o clima sentido e percebido pelo funcionário é determinante para seu desempenho, porque influencia diretamente no seu nível de motivação. Diversos fatores influenciam na percepção do clima da organização. Entre esses fatores, está a forma de gestão adotada; conforme o tratamento do gestor com seus funcionários, será a atuação deles dentro da empresa.

A empresa Unimed Uruguaiana já utiliza da prática de Gestão de Pessoas há bastante tempo, demonstrando preocupação e dedicação com seus colaboradores, procurando alinhar o ambiente interno da empresa para o bem-estar de todos. Portanto, através de fundamentação teórica e da coleta de dados com aplicação de questionário aos líderes e colaboradores, este trabalho, realizado na empresa Unimed Uruguaiana, irá mostrar e confirmar esta relação.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Unimed Uruguaiana – Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda. - foi fundada em 20/11/1992, com 45 médicos cooperados, tendo o início de suas atividades em 06/1993. Hoje, está situada na Rua Sant'ana - nº 2772, e conta na sua força de trabalho com 56 colaboradores, entre contratados e estagiários, e 70

médicos cooperados.

A empresa tem como missão “Atuar na área de saúde complementar através de atendimento qualificado, proporcionando confiança aos clientes, comunidade, cooperados, e colaboradores”. Seu principal objetivo é a geração e valorização do trabalho para seus cooperados; atuando na comercialização de planos de saúde complementar e na prestação de serviços, sendo um dos seus princípios a “Valorização das pessoas”.

A empresa conta com um planejamento estratégico estruturado em um organograma representando as perspectivas da empresa para cada atividade e os objetivos a serem atingidos para o alcance destas. A base é a *perspectiva de aprendizado e desenvolvimento*, que se divide entre objetivos das *pessoas* e da *organização*, entre os três objetivos da organização. O primeiro deles define: “Estabelecer clima favorável para crescimento e desenvolvimento de colaboradores e cooperados” (este ponto identifica a pesquisa que será feita no presente trabalho); a segunda etapa do planejamento é a *perspectiva de processos internos*, que se divide em *relacionamento com clientes*, *responsabilidade legal e social*, e *suporte de operação*; a terceira etapa é a *perspectiva dos clientes*, que se define por *valor para o cliente*; por fim, a *perspectiva de resultados* que define o principal objetivo da organização: *garantir maior retorno ao cooperado*.

Na estrutura organizacional da empresa, é salientada a preocupação em proporcionar as condições necessárias para o bem-estar e o desenvolvimento do colaborador em seu ambiente de trabalho, procurando oferecer boa qualidade de vida a todos, a fim de estabelecer um bom clima dentro do âmbito geral da empresa. Para isso, contam com ações de melhorias que são propostas pelos líderes de setor e colocadas em prática pela coordenadora de gestão de pessoas da singular. Todos os esforços são reconhecidos através da pesquisa de clima que é aplicada anualmente na empresa desde o ano de 2006. Estas práticas mostram que a empresa atua alinhadamente com a cultura e o planejamento estratégico da organização. O mapa do planejamento estratégico da empresa se encontra em anexo ao final deste trabalho.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Existem diversas definições para o conceito de clima organizacional, mas a

única concordância entre elas é sobre a inconsistência do tema. Ele é definido a partir da percepção, interpretação e descrição dos funcionários a respeito de diversos fatores que afetam diretamente sua atuação no ambiente de trabalho, daí a sua inconsistência, já que a percepção e interpretação de cada um estão ligadas diretamente com suas próprias crenças e valores, que vão além da cultura organizacional. Consequentemente, a descrição do funcionário a respeito da empresa será baseada em suas interpretações. Por isso, para que se possa identificar o clima organizacional, é necessária a realização de pesquisas objetivas e seguras a respeito de todos os pontos que influenciam para o clima, onde o funcionário possa colocar a sua percepção de cada ponto.

Analisando os fatores que contribuem para a definição do clima organizacional, pode-se perceber a ligação direta do líder com a maior parte deles, já que é ele o principal responsável em proporcionar o conforto do funcionário em seu ambiente de trabalho. É o líder quem deve ser capaz de perceber a insatisfação ou desmotivação do funcionário com relação ao trabalho. É ele que precisa conhecer cada um de seus funcionários para perceber quando algum deles não está indo bem. Também deve cobrar os resultados e saber a maneira de cobrar cada um da sua equipe, é ele quem deve dar o exemplo e deve buscar atender as necessidades de cada um sem afetar a sua equipe.

Tendo em vista todos estes preceitos, a empresa Unimed Uruguaiana participa anualmente da pesquisa de clima organizacional formulada junto ao Comitê Estadual de Gestão de Pessoas que pertence à Federação, objetivando favorecer as relações entre os colaboradores, proporcionar oportunidades de desenvolvimento, promover o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa, integrar os diversos processos e áreas funcionais, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento e otimizar as ações gerenciais. Através do resultado da pesquisa, a empresa busca desenvolver tópicos como “Oportunidades de Melhoria” para as categorias com média abaixo de 70%, que são definidas pelos próprios líderes de setor. Estas OMs são convertidas em ações praticadas durante todo o ano para alavancar os resultados da próxima pesquisa.

Portanto, dentro desta empresa tão bem estruturada na área de gestão de pessoas, o problema a ser estudado na realização deste trabalho busca responder a seguinte pergunta: “Qual a relação que existe entre a percepção da forma de gestão e o clima organizacional percebido?”



## 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar a relação existente entre a percepção da forma de gestão e o clima organizacional percebido pelos colaboradores e líderes dentro da empresa.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar o clima organizacional percebido entre os líderes e colaboradores da empresa através da aplicação de questionário quantitativo;
- Identificar a percepção da forma de gestão dentro da empresa através da aplicação de questionário quantitativo;
- Tomar conhecimento se existem itens percebidos no clima organizacional que não estão relacionados com a percepção da gestão através da análise do questionário;
- Se forem encontrados itens de Clima não relacionados com a Gestão, destacar quais são os fatores responsáveis por não haver a relação entre eles.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

### 1.4.1 Justificativa do projeto

A empresa Unimed Uruguaiana, ao ser anualmente submetida à pesquisa de clima, busca o clima favorável dos pontos que ficam abaixo da média na satisfação dos colaboradores, trabalhando a equipe e os gestores através de ações de melhorias. Essas ações movem todos os componentes da empresa, contribuindo para a união entre os colaboradores e o desenvolvimento profissional do indivíduo, já que envolve a exposição de todos perante o grupo. Assim, através destas ações, a empresa está buscando não só a melhoria dos pontos desfavoráveis na pesquisa de clima como a formação de líderes dentro dos componentes da empresa, estimulando os funcionários ao crescimento e oferecendo oportunidades para isso.

Esta pesquisa voltada à gestão é de fundamental importância, pois a partir do momento em que os líderes passam a conhecer e compreender a forma de gestão utilizada na empresa, terão uma visão sistêmica do negócio, podendo com facilidade disseminar e influenciar a equipe para obter o resultado esperado, possibilitando o clima favorável ao crescimento e desenvolvimento das pessoas na empresa.

#### **1.4.2 Importância**

A cultura da empresa Unimed é sempre buscar a excelência do clima organizacional, tendo grande empenho para a formação de líderes, incentivando para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Portanto, este estudo se encaixa perfeitamente no contexto da empresa, sendo de grande importância porque exibirá pontos a serem aprimorados na forma de gestão e no trabalho com os colaboradores, a fim de melhorar o clima organizacional, aperfeiçoando a prática já exercida na organização.

#### **1.4.3 Viabilidade**

Tendo em vista a grande quantidade de informações disponibilizadas pela empresa, através das oportunidades de melhoria aplicadas após as pesquisas de clima, tornou-se viável a aplicação do projeto pela cooperação da coordenadora de gestão de pessoas da singular que disponibilizou todo o material, conhecimento e experiência própria para auxiliar na elaboração do projeto.

#### **1.4.4 Oportunidade**

O projeto mostrou para a empresa a oportunidade de agregar um novo conhecimento para aplicação das Oportunidades de melhorias. Tendo em vista que o gestor seja o principal influente para o clima organizacional da empresa, será dada maior atenção a este, criando ações de melhorias específicas para um resultado real, voltadas diretamente para a prática de gestão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme Chiavenato (2000), a abordagem clássica da Administração surgiu no início do século XX e se dividia em duas proposições diferentes, mas que em partes se equiparavam. Elas foram apresentadas por Frederick Winslow *Taylor*, com a Administração Científica, e Henry *Fayol*, com a Teoria Clássica. Ambas as propostas buscavam a eficiência no trabalho das organizações, mas com enfoques diferentes. Taylor focava na tarefa executada pelo operário, analisou minuciosamente cada movimento necessário para a execução de uma tarefa procurando reduzir ao máximo o tempo de execução; enquanto Fayol focava na estrutura da organização, preocupou-se com divisão da organização em departamentos para cada função dentro da empresa, procurou a melhor maneira de dispor estes departamentos levando em consideração as suas inter-relações.

Kwasnicka (1981), falando sobre o conceito de Administração, diz que é difícil apresentar uma definição apenas, já que a administração pode ser abordada sobre diferentes aspectos.

A autora aborda o aspecto científico da Administração que utiliza de métodos científicos para tomar decisões ou estabelecer uma ação, reunindo o maior número de informações precisas sobre a situação analisada para tomar uma decisão ou estabelecer uma ação. Desta maneira, as decisões tomadas serão mais sólidas e a probabilidade de acerto conseqüentemente será maior; porém, o controle desta ação posteriormente será mais rigoroso porque deverá estar sempre dentro dos padrões estabelecidos.

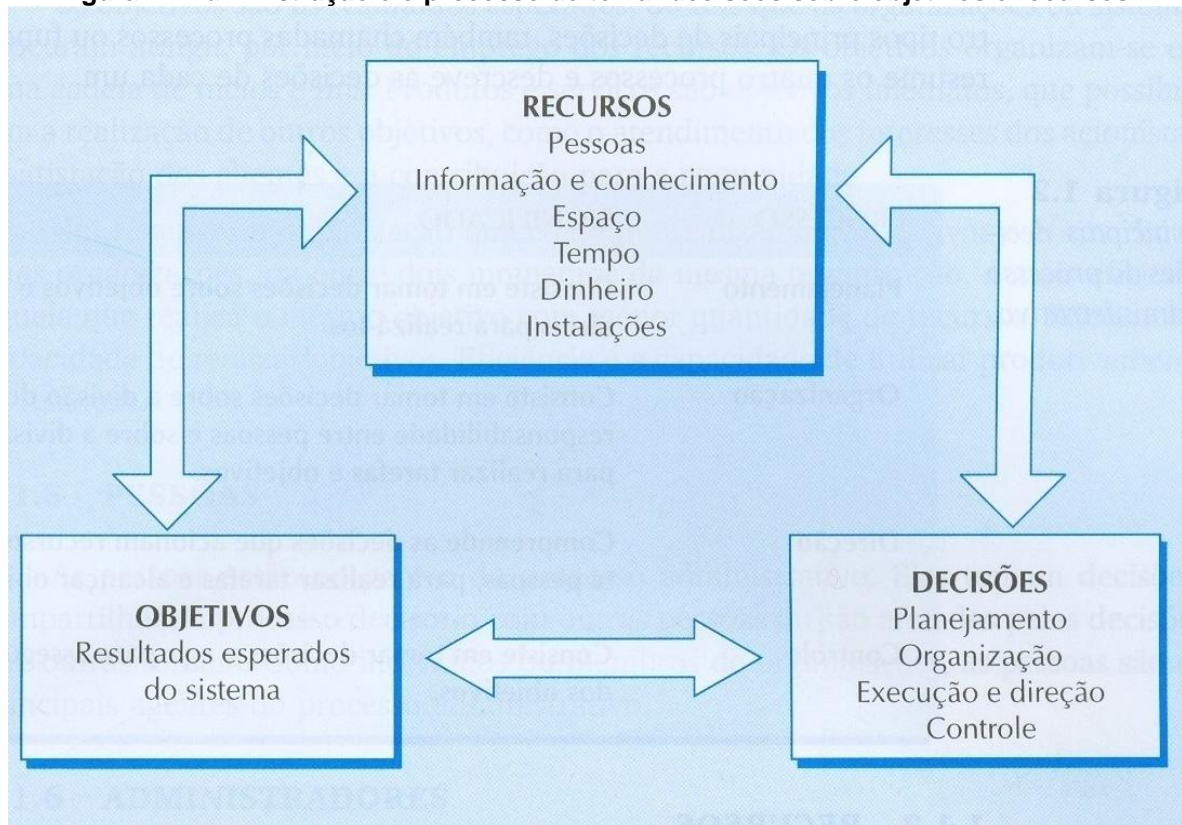
O outro aspecto abordado é o inverso da Administração científica, que se baseia em experiências pessoais, intuição e pressentimentos. Desta forma, se torna mais difícil o controle sobre os procedimentos subseqüentes à tomada de decisão porque podem surgir novas experiências, sendo necessário saber lidar com elas à medida em que vão surgindo sem prévio conhecimento sobre o que fazer.

A autora não defende nenhuma das duas abordagens, mas coloca que: “[...] apesar de a tendência ser da utilização cada vez mais freqüente da administração científica, em alguns casos ainda é dada grande ênfase na experiência passada do indivíduo.” (KWASNICKA, 1981, p.17).

Chiavenato (2002) conceitua administração como atividade de produção de bens ou prestação de serviços, que é planejada, organizada, dirigida e controlada dentro de uma organização. A administração acaba se tornando indispensável para a sobrevivência de uma organização porque está relacionada a toda e qualquer atividade executada dentro dela, seja ela lucrativa ou não, o importante é que o administrador tenha capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades realizadas em cada nível estratégico.

Maximiano (2002) define o processo de administrar como uma situação que envolve pessoas utilizando recursos a fim de atingir um objetivo. Uma maneira bem simples de entendermos esta definição é observarmos as empresas ao nosso redor. O autor nos faz pensar em diversas organizações que fazem parte do nosso cotidiano como, por exemplo, um supermercado. Quando fazemos compras no supermercado estamos participando do processo administrativo deste estabelecimento, que tem a finalidade de obter lucro ao vender as mercadorias com o preço de venda maior que o preço de custo; neste caso, os funcionários são um recurso da empresa, pois ficam à disposição dos clientes, procurando manter um ambiente propício para a compra, conforme orientações da gerência, a fim de garantir que o objetivo de gerar lucro da empresa seja alcançado. Esta é uma maneira simples de enxergar a situação, mas analisando a fundo poderíamos ver muito mais processos administrativos dentro deste geral que identificamos. Veríamos que as pessoas, além de se encaixarem como clientes e como recursos, também fazem parte da direção que utiliza recursos para a tomada de decisões. Na verdade, é este ponto que o autor quer mostrar: que, em qualquer situação onde se quer atingir um objetivo, teremos pessoas utilizando recursos. O autor apresenta uma figura demonstrando o processo administrativo, empregando as três palavras-chaves de administração: objetivos, decisões e recursos; onde também podemos notar a presença das pessoas.

**Figura 1 - Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos.**



Fonte: Maximiano (2002, p. 26)

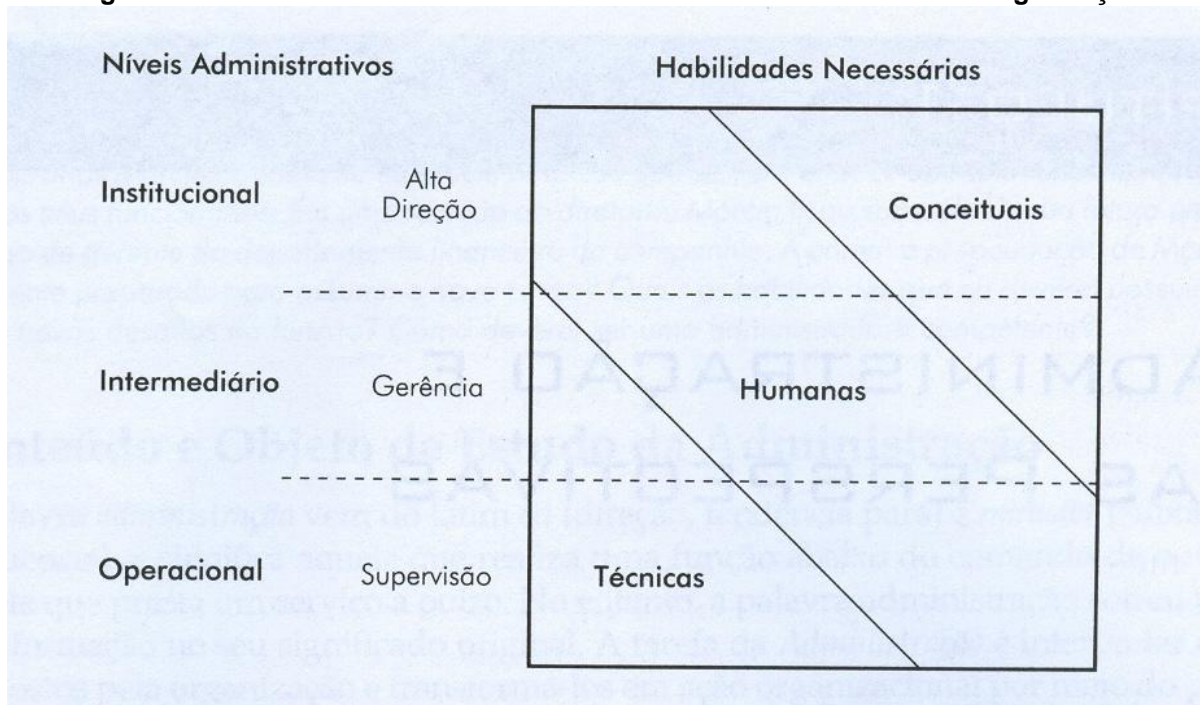
### 2.1.1 As três habilidades

Chiavenato (2000) ressalta que o Administrador é visto muito mais pelo seu modo de agir do que propriamente pelo seu conhecimento sobre administrar uma empresa. Ao ser entrevistado para contratação em uma empresa, o candidato ao cargo de administrador é analisado sobre vários aspectos, que levam em consideração as características de sua personalidade, o seu passado profissional, sua formação escolar, seus pontos fortes e fracos em diversas atividades, até mesmo a moral de seus antecedentes e seu equilíbrio emocional. Portanto, o administrador não é julgado pela quantidade de conhecimento que tem sobre sua função, mas pela maneira como a desempenha. Para administrar não basta ter o conhecimento, é preciso saber a maneira de agir para alcançar os objetivos traçados, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis e, principalmente, saber se moldar as situações apresentadas, já que não existe uma maneira certa de agir, mas várias maneiras, que podem alcançar o objetivo pretendido, porém com mais ou menos sucesso.

Segundo Katz (1976, citado por CHIAVENATO, 2000), um administrador deve

possuir três habilidades para exercer por completo a sua função: a *Habilidade Técnica*, a *Habilidade Humana* e a *Habilidade Conceitual*. Ele mostra, através da figura abaixo, a variação dos tipos de habilidades dentro da escala hierárquica nos três níveis: Operacional, Intermediário e Institucional. À medida que o administrador sobe na escala hierárquica, tornam-se insignificantes as habilidades técnicas e aumenta a necessidade da habilidade conceitual, enquanto a habilidade humana está presente em todos os níveis. Isto demonstra que a habilidade humana é essencial para o administrador porque, independente do nível hierárquico em que se encontra, ele estará sempre em contato com pessoas direta ou indiretamente.

**Figura 2 - Habilidades administrativas necessárias nos vários níveis da organização.**



Fonte: Chiavenato (2000, p.3)

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Marras (2000) aborda o tema Gestão de pessoas como sendo a área de Recursos Humanos que, na verdade, tem a mesma finalidade, gerir a relação entre colaboradores e líderes, procurando eliminar conflitos e preocupando-se com o bem-estar do indivíduo na organização. O autor define o início deste modelo de gestão na década de 20. Naquela época, a adaptação com este novo modelo de gestão foi bastante complicada, porque ia totalmente contra o modelo de administração científica da época, proposta por Taylor e Fayol. A administração científica buscava

alcançar o máximo resultado possível, considerando o trabalhador apenas como um instrumento de trabalho que era julgado basicamente por sua saúde física e a capacidade de se doar ao máximo no trabalho, sem levar em consideração quaisquer qualidades que ele pudesse ter. Nesse modelo de administração, a preocupação com o pessoal era apenas em relação aos pagamentos, vales, faltas e a capacidade de produção do funcionário, e para cuidar disso existia um chefe de pessoal, o que era suficiente. Porém, mesmo com a mudança na forma de administração, o chefe de pessoal não mudou seu perfil. Na década de 50, foi consolidada a nova forma de gestão preocupada com as pessoas, quando se nomeou o chefe de pessoal como Gerente de Recursos Humanos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) dizem que, na prática da gestão de pessoas, é preciso estar atento às tendências de comportamento dos clientes fornecedores e, principalmente, colaboradores, para não ter surpresas com as atitudes destes e poder reagir de forma eficaz em qualquer situação, como, por exemplo, atender novas necessidades dos consumidores, alteração no poder de compra da população, ou até mesmo alterações tecnológicas. Com o constante crescimento no mercado da informação e as rápidas mudanças tecnológicas, haverá melhores oportunidades para os profissionais bem qualificados, enquanto aqueles que pararem de se profissionalizar não terão mais espaço, ou se continuarem no mercado de trabalho não terão os mesmos benefícios.

Assim, na proporção que os profissionais estão mudando, a empresa também deverá mudar a sua forma de gestão, principalmente para se adaptar ao perfil desses novos profissionais. A tendência é que diminuam as regras, que os papéis não sejam tão importantes como os valores, que haja mais flexibilidade na execução das tarefas ou mesmo no período de trabalho e que a comunicação entre os níveis da empresa se torne mais fácil e mais acessível para todos os membros.

Segundo Gil (2001), o termo Gestão de Pessoas surgiu por volta do século XX, para substituir a dita Administração de Recursos Humanos que era utilizada no passado. Tem o objetivo de gerenciar as pessoas a fim de que elas cooperem para atingir os objetivos organizacionais, proporcionando meios para que atinjam seus próprios objetivos. Esta mudança de nomenclatura se deve ao fato de que as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos e começaram a ser valorizadas dentro da empresa como seres humanos.

O autor ressalta que a análise do comportamento das pessoas nas

organizações tem sido feita há muitos anos na verdade, desde meados do século IX, com as teorias de Frederick Taylor e Henri Fayol na administração científica; porém, nesta época, a única coisa que importava era o resultado produzido pelo seu trabalho. Porém, na medida em que os estudos foram percebendo a importância de valorizar os trabalhadores como seres humanos dotados de necessidades e sentimentos, o enfoque da administração foi mudando, passando pelo período da *Escola das relações humanas*, das *Relações Industriais*, da *Administração de Recursos Humanos* até a *Gestão de Pessoas*, que vem sendo utilizada desde meados da década de 80, no século XX.

Gil (2001) completa dizendo que, na prática da Gestão de Pessoas, o funcionário é reconhecido como um parceiro que pode contribuir com a organização através de seu conhecimento, habilidades e inteligência. Em troca disso, a empresa oferece os meios necessários para a realização profissional do indivíduo, dando oportunidades de crescimento ao reconhecer o seu talento.

### **2.2.1 A motivação**

Robbins (2009) descreve a motivação como uma disposição a mais do indivíduo em realizar alguma tarefa que lhe possibilite a satisfação de uma necessidade. Uma pessoa motivada trabalha com mais determinação e vontade do que uma que não esteja, porque as pessoas motivadas encontram-se num estado de tensão e procuram o alívio dessa tensão trabalhando dedicadamente para satisfazer sua necessidade.

Segundo Vergara (2000), a motivação é um processo que está sempre em andamento. Para qualquer objetivo em nossa vida precisamos nos motivar, porque a motivação não é constante, ela depende de vários aspectos; porém, a única pessoa capaz de nos motivar somos nós mesmos, porque a motivação é um estímulo que vem de dentro de nós mesmos e nos dá forças para perseguir um objetivo. Os vários aspectos que influem na motivação servem como estímulos, incentivos para que possamos buscar em nosso interior a motivação.

Por isso, a autora diz que é tão difícil para o gestor de uma empresa estimular seus funcionários para que todos se sintam motivados, porque cada um tem seus valores, seus interesses e suas necessidades, e a motivação depende de tudo isso. É praticamente impossível estimular toda uma equipe a se motivar por uma causa



com apenas um empurrão, é necessário descobrir a necessidade principal de cada um dentro da empresa e incentivar individualmente cada um tocando diretamente no ponto em questão. Para auxiliar neste complexo processo motivacional, existem diversas teorias que buscam entender as necessidades dos indivíduos e classificá-las de maneira a ser possível estudá-las para encontrar a melhor maneira de estimular o indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Vianna (1997 citado por TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA 2001, p.245) entende que o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação da equipe. Para tanto, deve indagar das aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e seus objetivos pessoais.

Gil (2001) diz que a motivação é o combustível para a produtividade, porque os indivíduos quando estão motivados tendem a produzir mais e melhor. Entretanto, os gestores não são capazes de motivar seus funcionários para que eles trabalhem mais, isto porque uma pessoa não pode motivar a outra, a motivação é um fator intrínseco, ou seja, está dentro de cada um. O que é capaz de motivar uma pessoa são as suas próprias necessidades, por isso, é importante que os gestores estejam sempre atentos ao comportamento de seus funcionários para poder identificar as suas necessidades e dispor de meios para que eles tenham condições de satisfazê-las.

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação por sua vez é a chave do comprometimento. [...] Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tomando tarefa das mais importantes para os gerentes. (GIL, 2001, p.201).

Chiavenato (1994-1992) analisa que é muito difícil criar condições motivadoras para todos os integrantes de uma empresa, porque as pessoas têm suas diferenças individuais. Por isso, o que pode ser bom para uma pessoa, pode não ser para outra. E cada pessoa tem suas necessidades individuais, que podem ser desejos, aspirações, objetivos... São estes fatores internos que servem como fonte de motivação para o indivíduo. Assim, o ambiente de trabalho, o modelo de gestão adotado ou a própria função dentro da empresa somente serão motivadores para o funcionário se a empresa disponibilizar recursos ou meios para que ele possa realizar seus desejos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), sobre o processo motivacional, afirmam

que se trata de uma difícil tarefa para os gestores, mas a qualidade da gestão é de fundamental importância para se obter a motivação e comprometimento dos funcionários. Existem várias teorias para tentar explicar o processo motivacional, mas sempre estão surgindo novas para ajudar a compreender melhor o assunto que, na verdade, até hoje não é totalmente entendido por ser bastante complexo e que pode ser analisado sob diversos ângulos.

### **2.2.2 A teoria da hierarquia das necessidades**

Dentro do processo motivacional, Marras (2000) coloca a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que classifica as necessidades dos indivíduos em cinco níveis. Nestes níveis, as necessidades são distribuídas desde as mais simples até as mais complexas ou difíceis de serem alcançadas. Em sua teoria, Maslow diz que o indivíduo só irá buscar a satisfação de determinada necessidade no momento em que a de um nível inferior já estiver satisfeita. Dessa forma, o indivíduo estará incessantemente buscando satisfazer alguma necessidade, pois no momento em que uma necessidade estiver satisfeita outra surgirá e, junto com ela, também a motivação para satisfazê-la, porque são os anseios mais íntimos, os desejos mais profundos do indivíduo que o movem para fazer o que for preciso e o que tiver que ser feito para realizá-los.

Na tabela abaixo, é possível visualizar os cinco níveis das necessidades, classificados nos seus diferentes tipos:

**Figura 3 - Fatores Motivadores, segundo Maslow**

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: Marras (2000, p.34)

Vergara (2000), dissertando sobre a teoria das hierarquias de Maslow, diz que as necessidades apontadas por Maslow, divididas em cinco níveis podem ser subdivididas em primárias e secundárias. As fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência da pessoa, relacionadas à fome, sede e sono, e as de segurança, que estão relacionadas com alguma necessidade de proteção relacionadas a salário, casa própria, aposentadoria, são as necessidades primárias.

As necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização são as necessidades secundárias.

Vergara (2000) conclui que entender e enxergar em cada funcionário estas necessidades é fundamental para um gestor saber de que maneira agir com cada um, a fim de fazer com que todos se motivem para o trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow pode ser analisada como uma pirâmide. Na base, encontram-se as necessidades fisiológicas; as próximas na ordem de importância vão sendo colocadas uma após a outra até chegar ao topo, onde se encontra a necessidade de auto-realização.

Para ser melhor interpretada, a teoria de Maslow leva em consideração seis

aspectos:

- 1) no momento em que uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora e automaticamente outra necessidade de um nível superior passa a existir, motivando novamente o indivíduo;
- 2) não essencialmente todas as pessoas chegam ao topo da pirâmide das necessidades, isso vai depender do estilo de vida de cada um, de suas prioridades, ou da situação em que se encontra.;
- 3) mesmo que um indivíduo tenha necessidade social, se ele sentir fome ou sede por exemplo, ele deixará a necessidade de se relacionar para satisfazer a necessidade fisiológica, isto porque esta vai predominar no comportamento enquanto estiver interferindo mais fortemente no seu organismo;
- 4) um indivíduo pode ter mais de uma necessidade no mesmo momento, porém sempre prevalecerá as de níveis superiores, se claro as de níveis inferiores estiverem satisfeitas;
- 5) a motivação é o meio de satisfazer as necessidades;
- 6) uma necessidade quando não satisfeita pode produzir efeitos psicológicos e reações adversas no comportamento do indivíduo.

Chiavenato (1994-1992) descreve cada uma das necessidades de Maslow:

- 1) as *necessidades fisiológicas* são a base da pirâmide, porque estão sempre presentes na vida de todas as pessoas. Desde o seu nascimento, o indivíduo já procura a satisfação de fome, sono ou abrigo; ao longo da vida, se houver a necessidade de dormir, comer ou atacar o frio, por exemplo, esta vai prevalecer sobre qualquer outra, determinando o comportamento do indivíduo.
- 2) as *necessidades de segurança* surgem após a satisfação das necessidades fisiológicas, em detrimento de perigos reais ou imaginários, dos quais o indivíduo busca se proteger como, por exemplo, a estabilidade no emprego.
- 3) as *necessidades sociais* dizem respeito à aceitação no grupo, a relação de amizade entre colegas, a troca de afeto e amor, as pessoas precisam destas relações para se sentir aceitas, caso contrário acabam se sentindo sós e isso reflete diretamente no seu comportamento.
- 4) as *necessidades de estima* definem a maneira como a pessoa se avalia, e

como é vista no seu meio. É a necessidade de ser reconhecida e prestigiada por seu trabalho ou por seus esforços em qualquer situação. A satisfação dessa necessidade proporciona auto-confiança e sentimento de valor. Ao contrário, se não satisfeita a necessidade de estima, remete a sentimentos de inferioridade e desânimo.

5) as *necessidades de auto-realização* são as necessidades do topo da pirâmide que levam o indivíduo a encontrar o seu potencial a atingir o que pode ser de melhor, a utilizar plenamente o seu talento e se sentir literalmente realizado com o que pode fazer ou ser.

A teoria das necessidades de Maslow foi amplamente reconhecida, sobretudo entre os executivos formados na prática. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral esta teoria. Por exemplo, existe pouco embasamento para a previsão de que as necessidades se organizam de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que o atendimento de uma necessidade ative um movimento em direção a um novo nível de necessidade. Desse modo, embora essa teoria seja bastante popular e sem dúvida utilizada por muitos administradores como um guia para a motivação de seus funcionários, não há comprovação de que seu uso possa melhorar a motivação da força de trabalho. (ROBBINS, 2009, p.49)

### 2.2.3 A teoria X e Y

Marras (2000) traz como um estudo do processo motivacional a teoria X e Y criada por Douglas McGregor, que caracteriza os trabalhadores em dois grupos com formas distintas de trabalhar e de ser visto dentro da empresa. Esta teoria ajuda a enxergar o trabalhador como indivíduo, e não apenas como parte de um grupo. Reforça a importância de analisar cada funcionário separadamente, para conhecer melhor cada um e dar o tratamento necessário e mais apropriado para este trabalhador produzir mais.

McGregor diz que: o trabalhador X é aquele que não gosta de assumir responsabilidades, não tem iniciativa nenhuma, faz apenas o que for mandado, busca segurança no trabalho sem ter ambição de algo a mais; já o trabalhador Y é criativo, gosta de trabalhar e busca sempre atingir seus objetivos, é aquele com muitas potencialidades.

Atualmente, a *Teoria X* e a *Teoria Y* são consideradas dois extremos de um continuum envolvendo uma enorme variedade de estilos administrativos intermediários, que vão desde uma administração autocrática e coercitiva – o estilo tradicional – até uma administração democrática e participativa – o moderno estilo de administração. Na realidade, os dois estilos X e Y servem didaticamente para indicar dois lados opostos e antagônicos de como administrar as pessoas. Entre ambos existe uma enorme variedade de estilos intermediários. (CHIAVENATO, 1994-1992, p.34)

De acordo com Chiavenato (2000), a teoria de McGregor demonstra dois tipos diferentes de administrar e dois tipos diferentes de comportamento do indivíduo na organização:

Para a teoria X, os trabalhadores são vistos como preguiçosos que evitam ao máximo trabalhar e só o fazem quando são mandados, não gostam de assumir responsabilidades porque sentem segurança na dependência de serem dirigidos, mas essa dependência faz com que eles não tenham autocontrole nem autodisciplina.

Do seu lado, a administração da teoria X adota um método rígido e controlador, tratando as pessoas como recursos da empresa para auxiliar no alcance dos objetivos, procurando adequar o comportamento do indivíduo a fim de atender as necessidades da organização, obedecendo a atividades previamente estabelecidas e padronizadas. Neste modelo de administração, as pessoas são motivadas apenas por incentivos econômicos, e devem ser persuadidas, controladas e recompensadas para agirem de acordo com o que a organização espera.

Para a teoria Y, o trabalhador sente-se satisfeito em sua atividade e age naturalmente enquanto trabalha, tem capacidade de assumir responsabilidades porque tem autocontrole e autodireção, ou seja, não precisa de controle externo para gerar resultados a empresa. Podem apresentar atitudes como falta de iniciativa, necessidade de segurança ou resistência a mudança, mas isso como resultado de experiências negativas do passado, e não como característica natural do indivíduo. As pessoas dessa teoria têm grande capacidade de imaginação e potencialidades intelectuais.

Adequando-se ao estilo de pessoas definido na teoria Y, a administração adotada é participativa e dinâmica, criando oportunidades de crescimento e valorizando o potencial dos trabalhadores. O principal desafio é proporcionar condições de trabalho adequadas para que os indivíduos possam explorar seus talentos e atingir seus objetivos pessoais através da dedicação ao alcance dos objetivos da organização.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes.</li> <li>• As pessoas evitam o trabalho.</li> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.</li> <li>• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.</li> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.</li> <li>• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.</li> <li>• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.</li> <li>• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.</li> <li>• As pessoas são criativas e competentes.</li> </ul>

**Figura 4** - A teoria X e a teoria Y e suas diferentes análises sobre o indivíduo  
**Fonte:** Chiavenato (2000, p.262)

Segundo Robbins (2009), McGregor, após analisar o comportamento dos executivos com seus funcionários, estabeleceu duas maneiras de ver o trabalhador:

- 1) A teoria X, que representa o lado negativo do trabalhador, onde o indivíduo não gosta de trabalhar, só age quando é mandado ou sob ameaça. São pessoas que não se arriscam, não gostam de assumir responsabilidades e não tem ambição. Geralmente sua maior necessidade é de segurança.
- 2) A teoria y, que representa o lado positivo do trabalhador, em que os indivíduos trabalham tranquilamente porque gostam do que fazem, agem com naturalidade e sob própria orientação. São pessoas que buscam responsabilidades e têm capacidade de tomar decisões inovadoras, mesmo sem ocupar cargo de gerência.

O autor relaciona a teoria de McGregor com a teoria das necessidades de Maslow, explicando que as pessoas da teoria X ainda buscam as necessidades primárias e os indivíduos da teoria y procuram as necessidades secundárias.

#### **2.2.4 A teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos**

Frederick Herzberg (1959, citado por MARRAS, 2000) afirma que existem dois fatores motivacionais: os que causam satisfação e os que causam insatisfação.

Os fatores que causam satisfação não desmotivam se não existirem, mas a sua existência é uma condição para motivar, são chamados fatores motivadores; enquanto os fatores que causam insatisfação não motivam se existirem; porém, a sua falta desmotiva, são chamados fatores higiênicos.

Os fatores motivadores abordados por Herzberg são: realização, reconhecimento pela

realização, o trabalho em si, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, possibilidade de crescimento. Pode-se perceber que estão todos ligados ao trabalho e quando o indivíduo sente a existência destes fatores automaticamente estará motivado com o seu trabalho.

Os fatores higiênicos colocados por Herzberg são: supervisão, políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração, vida pessoal. A existência destes fatores não é capaz de motivar; porém, a ausência deles é desmotivadora.

Vergara (2000, p.45), falando sobre a teoria de Herzberg, lembra que: “Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas [...] Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento”. Estes fatores, por estarem relacionados com a motivação de cada um, são determinantes para o comportamento do indivíduo dentro da empresa, porque conforme o seu estado motivacional será o seu empenho e dedicação na execução das tarefas dentro da empresa.

Chiavenato (2000) explica sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg. Os Fatores Higiênicos são extrínsecos porque se localizam no ambiente de trabalho onde estão inseridas as pessoas, dizem respeito às condições de trabalho a que estão submetidas e estão fora do controle delas. Alguns exemplos de fatores higiênicos são: salário, modelo de gerência, políticas da empresa, supervisão de trabalho, regulamentos internos e até mesmo o clima organizacional. Estes fatores não são capazes de motivar, pelo menos não por muito tempo; porém, a sua ausência causa a insatisfação, pode-se dizer, então, que estes fatores evitam a insatisfação.

Sobre os Fatores Motivacionais, o autor explica que são intrínsecos porque estão sob o controle da própria pessoa, porque diz respeito às tarefas que executa e é capaz de proporcionar reconhecimento e auto-realização. Estes fatores estando ausentes não causam a insatisfação; porém, a sua existência proporciona satisfação e incentiva na motivação.

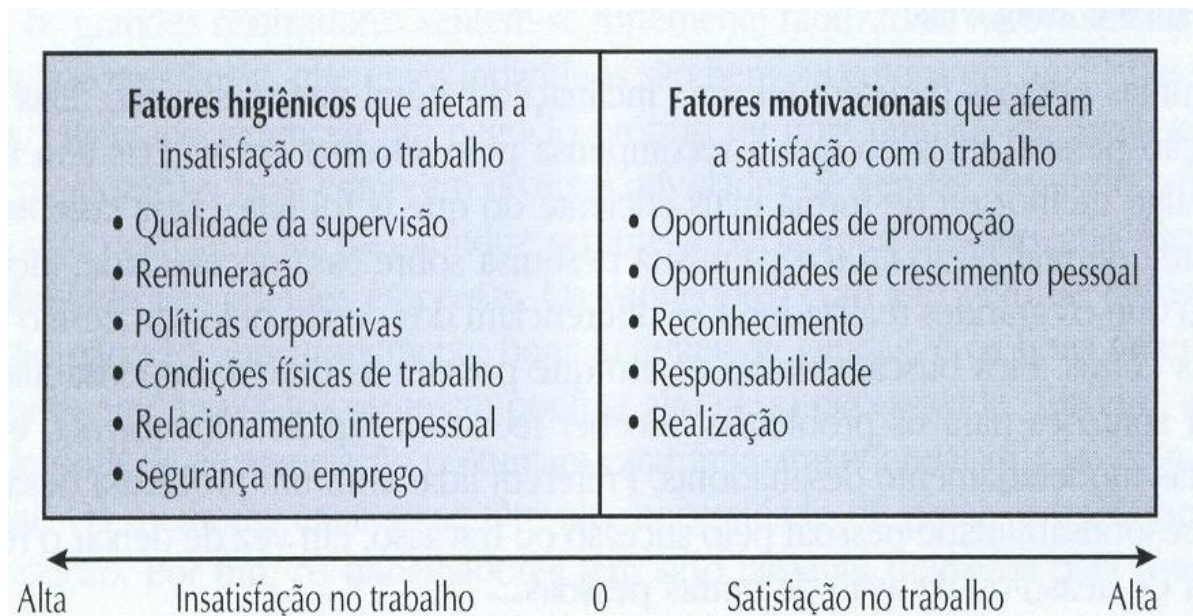
Os fatores Higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2000, p.257)

Robbins (2009) completa dizendo que o psicólogo Herzberg formulou a sua teoria com base em uma pesquisa onde as pessoas deveriam relatar os motivos que faziam com que elas se sentissem bem ou mal em relação ao seu trabalho. Dessa maneira, Herzberg conclui que os fatores que provocavam a satisfação no trabalho eram diferentes daqueles que



provocavam a insatisfação. As pessoas que se sentiam satisfeitas atribuíam a si mesmas os fatores causadores dessa satisfação, enquanto as pessoas que se sentiam insatisfeitas atribuíam ao ambiente externo a causa dessa insatisfação.

A partir daí, Herzberg chamou de *Fatores motivacionais* (ou Fatores extrínsecos) aqueles capazes de causar a satisfação com o trabalho, e *Fatores higiênicos* (ou fatores intrínsecos) os responsáveis pela insatisfação. Concluiu que são os fatores intrínsecos que provocam a motivação, e sua ausência a não-satisfação; enquanto que os fatores extrínsecos, se estiverem bem, causam a não-insatisfação e sua ausência a insatisfação. Na figura abaixo, é possível visualizar alguns fatores responsáveis por causar a satisfação e a insatisfação e esta analogia concluída por Herzberg:



**Figura 5** - Teoria dos dois fatores de Herzberg

**Fonte:** ROBBINS (2009, p.51)

Apesar das críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada, e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações. A propósito, muito do entusiasmo inicial em valorizar o trabalho, permitindo que os funcionários tenham mais responsabilidades no planejamento e controle de próprio trabalho, pode ser em boa parte atribuído às descobertas e recomendações de Herzberg. (ROBBINS, 2009, p.52)

### 2.2.5 A teoria da expectativa

Segundo Robbins (2009), a teoria da expectativa afirma que a intensidade da expectativa de obter um resultado e a atração deste resultado para o indivíduo são determinantes para a intensidade da ação que o indivíduo tomará para alcançar este resultado.

Robbins coloca, então, três variáveis para explicar esta afirmativa: a *Atração*, que define a importância do resultado esperado para o indivíduo; a *Relação desempenho-recompensa*, que define até que ponto o indivíduo acredita que seu esforço pode alcançar o resultado; a *Relação esforço-desempenho*, que diz respeito à percepção que o indivíduo tem de que o esforço empregado levará a alcançar o resultado desejado.

O autor coloca que a teoria da expectativa não é tão complexa de ser entendida quanto parece, diz que basicamente ela define: “A disposição de uma pessoa para produzir alguma coisa em um dado momento depende de seus objetivos e da sua percepção da valorização relativa de seus esforços na busca do cumprimento das metas.” (ROBBINS, 2009, p.60)

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Se considera que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso. (VERGARA, 2000, p.46)

Mullins (2001) relata que a *Teoria da Expectativa* se baseia na premissa de que o indivíduo age conforme o que espera receber em troca de suas ações. Portanto, se o indivíduo acredita que o seu esforço em se dedicar ao seu trabalho pode lhe trazer uma boa gratificação, ele vai desempenhar da melhor maneira possível a sua função; da mesma maneira, se o indivíduo acredita que o seu esforço no trabalho será inútil e não trará nenhum benefício, ele não terá motivação para desempenhar a sua função.

Há também a relação entre a expectativa e a disponibilidade das gratificações. A autora coloca como exemplo um funcionário que almeja um cargo mais elevado, a vontade do indivíduo de mudar de cargo fará com que ele tenha um alto nível de desempenho. Isso apenas se ele acreditar que existe a possibilidade da promoção; caso ele não tenha esperança de ser promovido, não terá motivação para melhorar seu desempenho.

A expectativa está relacionada com a percepção que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho, seja essa percepção real ou não. O indivíduo fará suas escolhas com base nas suas expectativas em relação ao esforço que será aplicado para atingir um desempenho que lhe resulte em gratificações.

Mullins cita, também, a teoria da expectativa de Vroom. Esta se baseia em três variáveis: a *Valência*, que significa a preferência e atração por um resultado, é a idéia de satisfação oferecida pelo resultado esperado; a *Instrumentalidade*, que é até quando os resultados de um bom desempenho podem levar a satisfação das necessidades; a *Expectativa*, que é a percepção de que determinada escolha pode levar aos resultados desejados, é a relação entre uma atitude adotada até o alcance do resultado esperado. Então, a combinação entre

valência e expectativa é o que determina o nível de motivação da pessoa. Essa combinação pode ser expressa pela fórmula: **Motivação = Valência X Expectativa**. Desta maneira, se o nível de Valência ou de Expectativa for nulo, o de motivação também será.

Na seqüência à teoria de Vroom, *Porter e Lawer* apresentam outro modelo da teoria com suas três variáveis: as *Capacidades e características individuais*, que se referem às habilidades, ao conhecimento e à inteligência do indivíduo que influenciam diretamente na execução de uma atividade; *as percepções do papel individual*, que representam a maneira como os indivíduos enxergam o seu próprio trabalho, influenciando diretamente no esforço e direção da ação escolhida; *a natureza das gratificações*, que podem ser: *intrínsecas*, que estão relacionadas com sentimentos do próprio indivíduo, como satisfação pessoal, realização profissional, reconhecimento... estas são as que produzem mais satisfação; e *extrínsecas*, que estão relacionadas com a organização em si.

## 2.2.6 Liderança

Marras (2000), falando sobre liderança, diz que, para uma boa liderança, é necessário empenho da empresa e do próprio líder. A empresa, através da área de RH, deve propor um sistema de liderança a ser seguido pela organização e, tendo definido o perfil do líder desejado, devem ser criados programas de desenvolvimento para que estes líderes atinjam o objetivo proposto; por outro lado, este perfil deve ser flexível para que cada líder possa se moldar dentro dele sem deixar de lado as suas características pessoais.

Blanchard (1986, citado por MARRAS, 2000) aborda um estilo de liderança diferenciado pela situação, onde o líder deve agir conforme a situação em que se encontra, levando em consideração o nível de instrução de seu subordinado. Quanto menor o nível do subordinado, mais atenção e clareza ao passar as informações e comandos o líder deve ter; quanto maior o nível de conhecimento ou de prática do subordinado, menos acompanhamento e mais cobrança de resultados.

As organizações hoje repassam aos seus gerentes a idéia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não-aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional, como sendo aquele que faz o grupo particular, que delega responsabilidades (e não só tarefas) e que o recompensa à altura (não só financeira, mas psicologicamente também). (MARRAS, 2000, p.39)

“Estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder.”  
(CHIAVENATO, 1994, p.149)

Chiavenato (1994-1992) define três estilos de liderança: *Liderança autocrática, liberal*

*e democrática*. Estes três tipos de liderança foram definidos segundo uma pesquisa feita por White e Lippitt, em 1939. Os pesquisadores observaram os resultados apresentados pelos grupos nas diferentes formas de liderança e constataram que o grupo submetido à *Liderança Autocrática* apresentava sinais de tensão frustração e agressividade; porém, com um maior volume de trabalho produzido. Em relação à *Liderança Liberal*, pode-se perceber que o grupo apresentou sintomas de individualismo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder e, também, uma má avaliação em questão de quantidade e qualidade de trabalho. Quanto à *Liderança Democrática*, os indivíduos demonstraram grande produtividade, com melhor qualidade do que na liderança autocrática e num ambiente de clima satisfatório, através da integração grupal e da responsabilidade e comprometimento de todos os integrantes.

Baseado nesta pesquisa, Chiavenato (1994-1992) concluiu que, na realidade, um líder utiliza as três formas de liderança; porém, precisa saber identificar qual delas aplicar em cada situação.

Chiavenato (1994) define ainda dois focos diferentes na prática da liderança:

1) *Liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas:*

A liderança centrada na tarefa é focada na execução da tarefa e seus resultados. Preocupa-se com que o trabalho seja realizado conforme os métodos estabelecidos e os recursos disponibilizados. A liderança centrada nas pessoas é focada no aspecto humano, dando oportunidade para que a equipe atue participando das decisões. Sendo as pessoas mais importantes do que o próprio trabalho. Analisando os dois métodos, pode-se perceber que a liderança centrada na tarefa resultou baixa eficiência e, a médio e longo prazo, provoca insatisfação dos funcionários e vários aspectos prejudiciais à empresa.

2) *Ênfase na produção versus ênfase nas pessoas:*

Conforme uma técnica criada por Blake e Mouton, o gerente tem duas preocupações principais, produção e as pessoas. Estes dois itens são colocados em dois eixos diferentes, formando uma tabela com nove graus para cada eixo. Esta tabela denominada Grade Gerencial serve para representar os possíveis estilos de liderança, onde se destacam cinco.

Para Vianna (1996), o gerente-líder do futuro deve ter um novo perfil definido por algumas características e atributos básicos. Dentre elas, está colocado “ser humano” e motivador, que significa acima de tudo saber ouvir e ter uma excelente comunicação com sua equipe, deve proporcionar a integração entre seus funcionários, tratando-os como seres humanos, causando desta maneira a motivação de seu time, sempre com muito entusiasmo, deve saber persuadir seus funcionários para o alcance dos objetivos. O autor coloca que “a

empresa humanizada é imbatível”, porque reconhece que nada pode ser feito sem as pessoas, então foca na qualidade de vida dos colaboradores, porque é a felicidade deles que permite a realização das atividades da empresa, o alcance de metas e objetivos, e os bons resultados. A empresa só será capaz de atingir a excelência e obter lucros à medida da motivação e comprometimento de seus empregados. Essa nova idéia de liderança se diferencia totalmente da idéia antigamente adotada, onde dirigentes deveriam se distanciar de seus subordinados para manter a autoridade e o poder, mas hoje um líder não pode mais conduzir uma equipe sem estar presente e próximo a ela. Porém, mesmo diante desta nova idéia de gestão, ainda existem empresas que não se preocupam com o aspecto humano e são lideradas por chefes que tem dificuldade em ouvir as pessoas e manifestar suas insatisfações, mostrando atitudes agressivas com seus subordinados, que acabam por se tornar submissos e sem iniciativa em um ambiente de tensão e estresse.

Quanto à *liderança* prevêem-se mudanças no atual quadro de comando centralizado e controle vertical onde o chefe é a autoridade suprema que decide de forma independente e se dedica aos jogos de poder, cultivando imagem distante e desvinculada de seu pessoal. Tal figura será substituída por colaboradores tidos como agregadores de valor e como elementos centrais para o contínuo processo de inovação na organização empresarial. O desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório. (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2001, p.26)

Vergara (2000) completa dizendo que exercer a liderança é ter a capacidade de influenciar pessoas ou grupo de pessoas. Liderar não é uma atividade nata de um chefe, porque existem chefes que não têm capacidade de liderar, e conseguem apenas serem obedecidos por serem temidos por seus subordinados. Desta maneira, não influenciam as pessoas a seguir por um caminho por acreditarem que aquele é o melhor caminho, ou colocando a situação dentro de uma empresa. Um chefe que não sabe liderar não conseguirá mostrar aos seus funcionários a importância dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa e dar incentivo para que eles se motivem alcançá-los. Por isso, liderança está diretamente relacionada com motivação.

Sobre a relação entre liderança e motivação, Vergara (2000, p.75) diz: “[...] liderança está associada a estímulos, incentiva que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e dos objetivos empresariais [...]”.

Robbins (2009, p.154) diz que liderança é: “[...] a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. No caso de uma empresa, é a capacidade que o administrador tem de influenciar seus funcionários para trabalhar em prol dos objetivos da organização. Inúmeras teorias foram criadas para tentar definir liderança. Robbins (2009)

apresenta algumas delas:

A *teoria dos traços*, que buscava diferenciar os líderes dos não líderes através de características inerentes às pessoas. Esta teoria não teve sucesso porque analisando grandes líderes poucas eram as características em comum entre eles; o que fazia um líder se destacar por sua atuação não era o mesmo que fazia com que outro líder se destacasse. Algumas características em comum foram encontradas nos líderes estudados; porém, não eram tão relevantes a ponto de definir um líder. Depois de muitos estudos a respeito desta teoria, a conclusão obtida é de que os traços servem sim para definir a liderança, mas não para provar se ela será eficaz ou não, porque independente de um indivíduo possuir características natas de um líder, isso não significa que ele será bem-sucedido.

A *teoria comportamental*, que surgiu no final da década de 40, após a teoria dos traços, buscando encontrar alguma particularidade entre o comportamento dos líderes. Nesta teoria, a idéia era de que, se antes seria possível encontrar pessoas certas para liderar com base em suas características, ao invés disso, seria possível treinar as pessoas para atuarem como líderes. Dentro dos estudos realizados sobre a teoria comportamental, ressalta-se os estudos da Universidade de Michigan e o Grid Gerencial, de Robert Blake e Jane Mouton. As duas basicamente tem a mesma percepção sobre liderança que o enfoque pode ser “nas pessoas” ou “na produção”. O Grid Gerencial aponta 81 posições diferentes que podem resultar os estilos de liderança, através da combinação entre o enfoque nas pessoas e o enfoque na produção. Ambos os estudos concluíram que a orientação para as pessoas é sempre a melhor escolha, resultando em maior produtividade e eficiência.

Gil (2001) aponta três abordagens diferentes para a liderança: a Abordagem dos traços, a Abordagem do comportamento e a Abordagem situacional.

Na *abordagem dos traços*, a premissa é de que as pessoas já nascem com as características de liderança, que diferenciavam os líderes dos demais. Foram feitos vários estudos para afirmar esta tese, porém sem dados suficientes para afirmá-la. Desses estudos, surgiram várias características que devem fazer parte de um líder. Hoje em dia, essa abordagem é cada vez menos aceita.

A *abordagem do comportamento* busca identificar os comportamentos que tornam os líderes mais eficazes. E diz que o comportamento pode ser aprendido, portanto as pessoas devidamente treinadas tornam-se capazes de obter bons resultados de sua liderança. A partir dessa abordagem, então, foram classificados dois estilos de liderança (baseados na escola clássica da administração e no movimento das relações humanas): a liderança autoritária, que se voltava para a tarefa, para os aspectos técnicos do trabalho, enfatizando a produção e

enxergando o funcionário apenas como um recurso utilizado para alcançar os objetivos da organização; a liderança democrática, com ênfase no indivíduo, que reconhece a importância de todos os funcionários e preocupa-se com a individualidade e necessidades pessoais de cada um. Entretanto, através de vários estudos realizados após a definição desta abordagem, a conclusão obtida foi de que o líder não deve ter foco em apenas um destes fatores, não deve se voltar apenas para as pessoas e nem apenas para a tarefa. Para alcançar a eficiência, um líder deve ter consideração pelas pessoas sem deixar de ter o foco na tarefa.

A *abordagem situacional* preocupou-se em encontrar os fatores capazes de influenciar o estilo de liderança que não eram pressupostos na abordagem comportamental. Alguns fatores colocados pelo pesquisador Stoner (1985) são: personalidade, expectativa e experiência do líder e dos subordinados; o clima e as políticas da organização; a relação entre os membros e as exigências de trabalho. A combinação desses fatores e o peso de cada um na situação seriam capazes de determinar o estilo de liderança mais adequado. Porém, várias outras teorias serviram para dar embasamento a esta abordagem, todas elas voltadas para a relação entre o líder e os membros do grupo.

### **2.2.7 A comunicação**

Harlow e Compton (1980) definem a comunicação como sendo o ingrediente principal para o sucesso de uma organização. Afirmam, ainda, que a falha na comunicação dentro de uma empresa pode causar danos irreversíveis, prejuízos, perdas até frustrações para quem estiver envolvido em uma situação onde haja tal falha. A comunicação dentro de uma empresa é extremamente necessária por envolver várias pessoas trabalhando em busca de um objetivo em comum. Sendo assim, é preciso cooperação entre todos, porque não há possibilidade dentro de uma empresa de um funcionário realizar a sua atividade sem precisar da ajuda de outro, ou sem que ninguém dependa da sua ajuda, porque todas as atividades em cada setor de uma empresa estão relacionadas e dependem uma das outras. Esta é a maior dificuldade no processo de comunicação, fazer com o que é dito seja entendido por todos os integrantes, ou por um integrante apenas, mas de outro setor, porque cada pessoa tem o seu próprio entendimento sobre as coisas e os comunicantes tendem a se expressar conforme o seu entendimento sem tentar fazer com que os outros o entendam.

Para entender o processo de comunicação, é necessário entender primeiramente que o comunicante é o responsável pelo sucesso da mensagem. É a pessoa que transmite a mensagem que deve se cercar de cuidados para que a mensagem seja claramente passada e

entendida pelo receptor, utilizando para isso o melhor meio e a maneira mais adequada. O comunicador deve se preocupar em como expressar a mensagem para que o receptor tenha o mesmo entendimento, e tendo o entendimento garantir que o receptor aceite a idéia proposta.

Conforme Faria e Suassuna (1982, p.1): “Comunicação é a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada.”

Faria e Suassuna (1982) explicam que a palavra comunicar vem do latim *communicare*, que significa por em comum. E então, a comunicação consiste em relatar uma idéia, uma imagem, um fato ou uma situação de maneira com que o outro, o recebedor da mensagem, tenha o mesmo entendimento que o comunicador, esta é premissa, a da boa comunicação, transmitir claramente uma mensagem de maneira que o recebedor saiba interpretá-la da maneira correta. Esta mesma idéia também é válida para a imagem que conseguimos passar de nós mesmos para os outros, o nosso perfil é traçado através daquilo que conseguimos comunicar para os outros através de nossas atitudes. Neste caso, podemos perceber que a comunicação é muito mais que apenas a escrita e a fala, comunicamo-nos através de ações, gestos, sons e até mesmo cheiros. Somente através de uma boa comunicação é possível trabalhar em grupo com eficiência, alcançando facilmente os objetivos propostos, porque um grupo de pessoas que precisa trabalhar em prol de um bem comum, necessita se comunicar, porque através da integração dos pensamentos de cada um em relação ao objetivo geral do grupo será possível agir para alcançar os objetivos.

Para o bom entendimento do grupo sobre determinado assunto dentro da empresa, a *reunião* é uma excelente forma de comunicação que estimula o trabalho em equipe por atingir a todos de uma única vez e em um mesmo sentido. Mesmo com a transmissão da mensagem para todos os integrantes, o trabalho em equipe só será possível se houver uma relação já estabelecida entre eles. Porém, para que uma reunião produza resultados, é preciso ter atenção há vários detalhes, tais como: não estender demais o período de duração para que ela não se torne cansativa, não permitir conversas paralelas, ter todas as informações sobre o assunto em mãos, dominar o assunto, ter capacidade de manter as discussões em torno do tema principal, entre outras situações que o líder deve ter total controle para garantir que a reunião seja um meio de estimular os funcionários para trabalharem em torno do objetivo proposto.

Faria e Suassuna (1982) enfatizam ainda a importância da comunicação para um administrador. Para colocar em prática uma idéia, tem que haver uma ação que transforme a idéia em um bem ou serviço; por exemplo, para produzir um automóvel, o administrador da empresa precisa transmitir a idéia de como será o automóvel para que a força de produção



possa desenvolver a idéia transformando-a no automóvel imaginado. Para isso, existe o processo de delegação, que é transferir uma parcela de autoridade a alguém capaz de assumir a responsabilidade e exercer controle sobre determinada tarefa. Então, os administradores, no nível estratégico da empresa, delegam responsabilidades aos supervisores de setor para que estes possam repassar e controlar a execução das tarefas no nível operacional. Para que esta transmissão de informação seja repassada do nível estratégico ao operacional exatamente da mesma forma, é necessária muita atenção ao processo de comunicação, esta é apenas uma situação que demonstra a importância da comunicação na administração.

Para Robbins (2009), um grupo não existe sem comunicação, e a maior parte dos conflitos gerados em grupo provém de falhas na comunicação. Comunicar é muito mais do que transferir uma informação, é compreender uma mensagem. Se fosse possível existir uma comunicação perfeita, seria a transmissão de um conceito ou pensamento de maneira que o receptor tivesse a mesma imagem que o comunicador; porém, essa comunicação nunca existiria porque os pensamentos de cada pessoa nunca serão iguais ao de outra, porque cada um com seu modo de vida, suas crenças, valores, principalmente suas experiências e suas percepções, verá mentalmente determinada situação, ou determinada mensagem que lhe foi transmitida, como é o caso que estamos explicando

Ainda de acordo com Robbins (2009), a comunicação tem 4 funções: *Motivar*, *Controlar*, *Expressar emoções* e *Informar*. É vista como a função de motivar quando esclarecem aos funcionários o que deve ser feito e realizam feedbacks sobre seu desempenho. É tida como forma de controle para os superiores obterem dos funcionários dados diários do que se passa em seu trabalho. Pode ser um meio de expressar emoções para as pessoas que buscam satisfazer suas necessidades sociais através da interação com o grupo. E, por fim, a comunicação é um auxílio na tomada de decisão por fornecer informações necessárias para fazer as escolhas sobre o que pode ser decidido em determinada situação.

Independente das funções da comunicação, o processo sempre será o mesmo, um propósito expresso em forma de mensagem passa do emissor para o receptor, a mensagem é codificada, transferida de alguma maneira ao receptor que a decodifica.

Gil (2001) ressalta a importância da comunicação para profissionais em cargos de gerência, estes mais do que qualquer outro membro deve ter capacidade de se comunicar. E falando em se comunicar parece ser uma tarefa muito simples, já que uma habilidade natural do ser humano, porém muitas pessoas não sabem se comunicar, sabem apenas transmitir uma informação. Para Gil (2001, p.71): “Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender,

provocar reações no interlocutor”.

Gil (2001) completa dizendo que, para ser um bom comunicador, é preciso primeiramente ser um bom ouvinte, procurando primeiramente entender a mensagem que está sendo transmitida, sem ficar pensando em qual será a melhor maneira de responder, como a maioria das pessoas costuma fazer.

### **2.2.8 O comportamento do indivíduo na organização**

A preocupação com a atitude dos indivíduos dentro da organização, com os conflitos entre os integrantes da equipe, com a motivação dos funcionários, enfim, basicamente a preocupação com as pessoas, é o tema que mais assola os administradores nos dias de hoje, pois, além e acima das habilidades técnicas, para um gestor é necessária a habilidade humana, a capacidade de lidar com as pessoas, é o que explica Robbins (2009).

O autor aponta o estudo do *comportamento organizacional* como uma ferramenta para ajudar o administrador a compreender melhor diversas circunstâncias que determinam o comportamento humano dentro da organização e afetam diretamente o desempenho no trabalho, são analisados mais especificamente três itens: *a produtividade*, que é a relação entre produção e fatores de produção; *o absenteísmo*, que define a ausência dos trabalhadores no processo de trabalho; *a rotatividade*, que é a relação entre demissões e admissões, ou seja, a troca de funcionários. A ênfase nestes três itens remete à questão da satisfação no trabalho, que é o fator principal para o desempenho do funcionário, porque todas as questões relacionadas ao desempenho do funcionário estão diretamente ligadas ao nível de satisfação dele com o trabalho.

O interesse em entender os motivos de determinadas atitudes das pessoas na organização pode ajudar o gestor a mudar algum procedimento que esteja causando insatisfação no trabalho, evitando a perda de bons funcionários ou aumentando a produtividade e rendimento dos membros. Por isso, o estudo do comportamento organizacional é fundamental para o sucesso da organização no geral. Este estudo, porém, é bastante complexo e tem a contribuição das áreas de psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas.

A psicologia é um dos principais estudos que ajuda a compreender melhor o comportamento individual dos funcionários na organização.

O termo **satisfação no trabalho** refere-se a um conjunto de sentimentos que um

indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. (ROBBINS, 2009, p.24)

Chiavenato (2000) relata que as pessoas entram em uma organização para satisfazerem as suas necessidades pessoais. Do seu lado, a organização contrata pessoas que trabalhando ajudem a alcançar os objetivos da organização. Portanto, há de ter uma reciprocidade de ambas as partes de comprometimento para assim satisfazer as expectativas de cada uma. A organização espera que o funcionário desempenhe bem a sua função e oferece em troca benefícios e recompensas, e o funcionário almeja alcançar seus objetivos oferecendo o seu serviço à organização.

Segundo Chiavenato (1994-1992), o desempenho de um indivíduo depende de vários fatores que interagem entre si. O esforço individual de cada pessoa vai depender do seu nível de motivação, e pode sofrer alterações do ambiente em relação a restrições ou limitações para o desenvolvimento de suas habilidades. As pessoas são movidas pelo grau de satisfação em relação às recompensas oferecidas pela organização. Assim, conforme o grau de motivação do funcionário com as recompensas recebidas, será o nível de motivação para o seu desempenho. Isso significa que a satisfação do funcionário é um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação é um reforço negativo. Para garantir o bom desempenho do funcionário, cabe ao gerente orientar para o alcance do desempenho excelente, avaliar constantemente o desempenho individual, procurando oferecer boas recompensas e gratificações, garantindo assim o reforço positivo para um novo desempenho.

## 2.3 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 Conceituação de cultura Organizacional

Chiavenato (1994-1992) relata que cultura é um conjunto de crenças, valores, costumes, tradições resultantes do convívio de um grupo de pessoas. A cultura é fator determinante para o comportamento do indivíduo em um grupo, porque ela condiciona padrões de comportamento sob os quais os indivíduos devem se adequar para conviver socialmente com os demais. Assim como na sociedade, as organizações, que são na verdade um grupo complexo de pessoas, sistemas e procedimentos, também têm sua cultura. Cada empresa, então, tem sua própria cultura, que a distingue das demais, representando a sua maneira de ser e dos seus membros.

Para Marras (2000), a Cultura Organizacional é o que diferencia cada empresa, fixando a sua marca e definindo o seu perfil perante o seu público alvo e demais pessoas que enxergam a empresa por fora. Já para os que trabalham na empresa, a Cultura pode ser uma maneira de orientação para a maneira de agir dentro do ambiente de trabalho.

Fazendo a análise do conceito de Cultura Organizacional definido por Schein (1997), o autor expõe a cultura como elemento integrante de um grupo, sendo que não existe um grupo que não tenha cultura e a cultura só passa a existir no momento em que houver um grupo de pessoas. É a interação das pessoas dentro do grupo que irá definir a cultura deste, através do conjunto de valores e crenças de cada um.

Gil (2001) diz que a cultura de uma organização é formada por seus valores, por suas políticas e normas, pelo comportamento de seus membros e também pelo clima resultante da interação dos membros entre si e com o público da empresa. A cultura se diferencia para cada empresa, enquanto umas são mais rígidas; outras são mais liberais e, assim, há diferenças em todos os aspectos. O autor aponta que as empresas com mais facilidade de se ajustar às mudanças têm mais chances de sucesso quando comparadas as mais rígidas.

Robbins (2009) relaciona as pessoas com as organizações para explicar que a cultura organizacional é o que define a personalidade empresa; assim como as pessoas podem ser lembradas por algumas características marcantes, como alegre, tranqüila, nervosa, agitada... enfim, as organizações também têm seus traços marcantes, que, na verdade, são definidos através da interação dos membros que a representam.

Robbins, definindo a cultura organizacional, coloca que, através de pesquisas recentes, foram definidas sete características mais valorizadas pela organização e que podem delinear a sua cultura: *Inovação e propensão a riscos*, que diz respeito ao estímulo dado aos colaboradores para que sejam inovadores e assumam riscos; *Atenção aos detalhes* é o grau de atenção que se espera do indivíduo aos detalhes; *Orientação para os resultados*, que é o foco para o resultado e não para as técnicas e tarefas utilizadas para alcançá-lo; *Orientação para as pessoas*, que diz respeito a consideração dos dirigentes com o efeito de suas escolhas sobre as pessoas; *Orientação para a equipe*, que relaciona quanto as atividades são elaboradas em função da equipe ou do indivíduo; *Agressividade*, que busca medir o grau em que as pessoas são agressivas e competitivas ou afáveis e acomodadas; por fim, a *Estabilidade*, que deseja definir o grau com que as atividades organizacionais podem contrastar com o crescimento do indivíduo. Sendo assim, a cultura organizacional será definida pela percepção dos indivíduos em relação a estas sete características.

Chiavenato (2000) conceitua cultura organizacional como a maneira que cada

organização interage com seus participantes, colocando que existem aspectos da cultura que podem ser claramente percebidos, como as políticas da empresa, os métodos, procedimentos e tecnologias utilizados e os objetivos da organização. Estes são chamados aspectos formais. Também existem os aspectos informais que são mais difíceis de serem percebidos, como a interação entre o grupo, os valores, sentimentos e percepções de cada um.

A cultura de uma organização pode sofrer alterações em decorrência de modificações no ambiente interno ou externo à empresa. Esta mudança é fundamental para a sobrevivência da organização no mundo atual, é uma questão de adaptabilidade que a empresa precisa ter para se encaixar na situação atual de inovação e transformação em que o mundo se encontra.

### **2.3.2 Conceituação de clima Organizacional**

Chiavenato (1994-1992) explica que o clima organizacional refere-se a fatores motivacionais do ambiente interno de trabalho, que pode influenciar o comportamento dos participantes e tornar o clima favorável ou desfavorável, conforme a satisfação motivacional de cada um. Isso pode impedir uma conceituação real do clima organizacional da empresa, já que é percebido de maneira diferente por cada indivíduo. O autor coloca que, na prática, o clima organizacional depende ainda de algumas variáveis básicas, dentre elas, a cultura da organização, as oportunidades de participação pessoal, o preparo e treinamento da equipe e o estilo de liderança. Estas variáveis são fatores determinantes para influenciar a motivação do funcionário e, conseqüentemente, definir o clima, sendo que muitas delas dependem exclusivamente do gestor da empresa.

O clima organizacional é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima organizacional. Curiosamente, o clima organizacional é mais perceptível do que suas fontes causais. [...] Em termos práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da organização, do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da organização, da natureza (ramo de atividade da organização) e do estágio de vida da organização. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p.267-68)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) apontam primeiramente dois conceitos básicos para definir clima organizacional. O primeiro diz que é a qualidade do ambiente que é percebida ou sentida pelos integrantes da empresa; o segundo diz que é um influente do comportamento das pessoas na empresa. Sendo o clima a percepção e sentimento do indivíduo em relação ao ambiente, ele está diretamente ligado à satisfação e motivação do indivíduo com seu trabalho na empresa; então, o clima pode ser determinante para a atuação

do funcionário, porque percebendo um clima desfavorável, ele não terá motivação para satisfazer suas necessidades e, desmotivado, não terá rendimento para a empresa na sua função.

Oliveira (1994, citado por TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001) diz que o clima é algo sempre inconstante e pode ser comparado a um perfume, que nós podemos sentir o cheiro mesmo que não seja possível identificar seus componentes. É o resultado da interação de sentimentos, ações e reações das pessoas dentro de uma organização, portanto nunca será definido nitidamente. Devido à grande diversidade de pessoas e departamentos dentro de uma organização, podem existir vários climas de uma só vez.

Para Chiavenato (2000, p.289), “O clima organizacional constitui o meio interno ou atmosfera psicológica característica de cada organização”. A definição do clima vai depender da percepção que os funcionários têm em relação à organização e de como se sentem fazendo parte dela. Dessa forma, o clima pode ser bom ou ruim, positivo ou negativo, quente ou frio, saudável ou não... enfim, vários conceitos que dependem da visão do funcionário.

Para Chiavenato (1994-1992), o clima organizacional se refere ao ambiente interno da organização, que não pode ser visto nem tocado. O clima é a atmosfera psicológica do ambiente de trabalho de cada setor ou da empresa como um todo, que é percebido ou experimentado pelos funcionários, sendo também um fator motivacional. Se o clima percebido é desfavorável para satisfazer as necessidades do indivíduo, torna-se um fator desmotivador, e a recíproca é verdadeira. Por este motivo, o clima é considerado um fator influente na motivação do indivíduo, porque as pessoas criam expectativas quanto ao clima, quanto à possibilidade de satisfazer suas necessidades, ou de receber recompensas por exemplo. Existem diversos fatores que são determinantes para a definição do clima que será percebido pelos funcionários da empresa, alguns deles são: *estrutura e cultura organizacional, o preparo e treinamento da equipe, o estilo de liderança adotado, a forma de remuneração utilizada*, entre outros. Estes fatores é que são capazes de estimular, motivar satisfazer as necessidades de um funcionário, influenciando diretamente no nível de produtividade de cada um. Então, se estes fatores determinantes para o clima forem positivos, irão elevar a eficiência e eficácia dos funcionários ao proporcionar um clima favorável.

### **2.3.4 A pesquisa de Clima**

Segundo Queiroz (1991, citado por OLIVEIRA, 1995, p.104), “Pesquisa é um termo genérico, basicamente entendido como: ‘um esforço da inteligência – cuidadoso, constante,

atento, aprofundado e conseqüente – no sentido de chegar-se a conhecer algo’ ”.

Sobre este contexto, Oliveira (1995) ressalta que as pesquisas aplicadas nas empresas têm diferentes classificações. Entre as pesquisas de clima interno, a mais utilizada é a pesquisa quantitativa.

Não existe uma pesquisa específica a ser aplicada sobre clima organizacional, ou clima interno, como é colocado pelo autor, mas existem algumas etapas utilizadas para identificar o tipo de pesquisa a ser aplicado em cada organização, que se diferencia conforme a situação diagnosticada de cada empresa.

“O clima de uma empresa expressa o nível de motivação e opinião dos seus funcionários. A pesquisa de clima vai refletir o modo como a empresa lida com seus colaboradores, influenciando o comportamento dos indivíduos” (MATOS, 2009, p.111-112).

Ainda conforme Matos (2009), a pesquisa de clima organizacional vem sendo muito utilizada nos dias de hoje, devido ao cenário de grandes mudanças tecnológicas e científicas em que estamos inseridos, que cria a necessidade de reformular toda a forma de gestão e acaba por afetar a cultura da organização e motivação de seus funcionários. Antes que se possa iniciar uma atividade para motivação dos funcionários, é necessário entender como eles pensam e reagem às diversas situações cotidianas da empresa, quais são seus valores e qual seu comportamento dentro da organização. Isso só é possível medir através de uma pesquisa organizacional bem estruturada.

Sobre a pesquisa de clima, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que é de fundamental importância porque ele tem influência direta no trabalho, nas relações entre os colaboradores e logo nos resultados obtidos. Fazendo a pesquisa de clima, é possível ver quais os pontos críticos que estão desfavorecendo o ambiente de trabalho e, então, tomar medidas administrativas para o melhoramento destes. Por isso, a pesquisa de clima não pode ser vista simplesmente como uma análise do ambiente da empresa, mas como um instrumento capaz de auxiliar a direção da empresa a elaborar um planejamento estratégico adequado com a situação real da empresa. Também através do estudo do clima organizacional é possível avaliar o modelo de gestão adotado na empresa e verificar se a gestão e a estrutura da organização estão alinhadas com a missão e os objetivos organizacionais.

## 2.4 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Branco (2008) explica que existem diversos estilos de liderança que são formulados através de um conjunto de atividades coordenadas e que os bons líderes adotam mais de um

desses estilos. Para Branco, existem seis estilos de liderança, quatro deles influem positivamente no clima organizacional percebido pelos funcionários, devido aos métodos e práticas adotadas, que são: *Liderança Visionária*, que dirige as pessoas em busca de objetivos comuns a todos e deve ser adotada em épocas de mudança; *Liderança Conselheira*, que consegue conciliar as necessidades do indivíduo com as da organização e pode ser adotada para obter recursos em longo prazo que ajudem a melhorar o desempenho do funcionário; *Liderança Agregadora*, que proporciona a harmonia entre os membros da equipe fazendo com que se relacionem entre si e pode servir para resolver conflitos; *Liderança Democrática*, que valoriza as opiniões e ideias de cada um, alcançando o comprometimento de todos através do trabalho em equipe. Os outros dois estilos mencionados pelo autor influem negativamente na percepção do clima, que são: *Liderança agressiva*, que é adotada para o atingimento de metas desafiadoras e pode proporcionar bons resultados, mas torna-se ruim quando utilizada demasiadamente; *Liderança Despótica*, que busca apontar soluções e caminhos para aliviar temores, pode ser utilizada em razão de uma crise ou com funcionários problemáticos.

O gerente pode criar e desenvolver climas organizacionais através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação. (CHIAVENATO, 1994, 1992, p.55)



### 3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica para dar embasamento ao tema abordado e uma pesquisa de campo quantitativa para levantar os dados necessários para a realização dos objetivos propostos. De acordo com Thums (2003), a pesquisa com base nos objetivos pode ser classificada como um estudo descritivo, onde o principal passo é estabelecer relações entre variáveis, utilizando instrumentos com técnicas padronizadas como, por exemplo, questionários.

A pesquisa bibliográfica serviu para conceituar os temas clima organizacional e formas de gestão e outros temas relacionados que exercem influência no conhecimento de ambos. A pesquisa de campo quantitativa foi feita através da aplicação de questionário para definir a percepção do clima da empresa e da forma de gestão.

O questionário foi dividido em questões voltadas para a forma de gestão e questões voltadas para o clima organizacional; as respostas dos dois temas foram comparadas para relacioná-los.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho é de caráter quantitativa e foi realizada através da aplicação de um questionário com questões fechadas.

Conforme Linda Reis (2008), a pesquisa quantitativa ocorre pelo fato de as informações e os dados coletados serem quantificados estatisticamente. Este tipo de pesquisa evita distorções na análise e interpretação dos dados, garantindo um resultado mais real traduzido em números.

O questionário deve ser capaz de responder aos objetivos da investigação, delineados através do problema de pesquisa, das hipóteses e das variáveis. Requer conhecimento, paciência, objetividade, precisão conceitual e prática na sua construção.

O questionário deve ser dividido por tema, ou bloco de temas, bloco de objetivos, sem que o respondente perceba essa sutil articulação. Obter os resultados de forma mais coerente e precisa é o objetivo fundamental da construção de um questionário.

O questionário deve possuir os dados essenciais de identificação para estabelecer as variáveis que desejamos estabelecer na investigação. (THUMS, 2003, p.147-148)

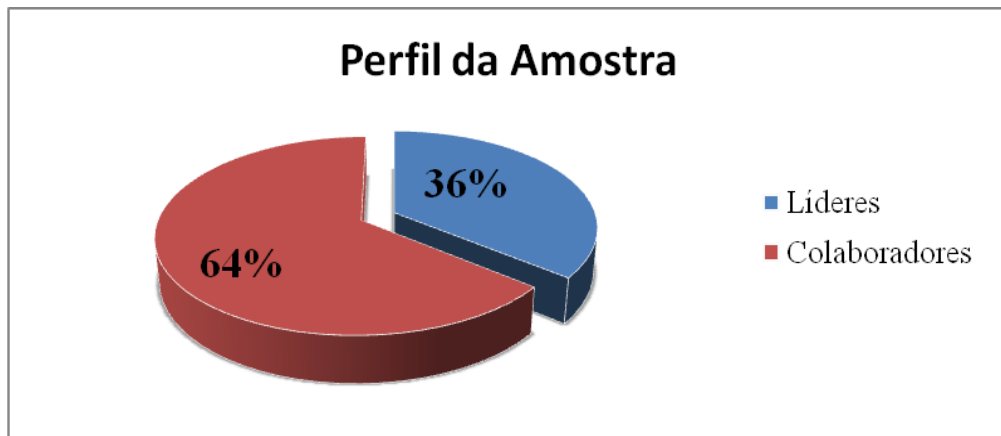
#### 3.2 POPULAÇÃO ALVO

A população alvo desta pesquisa é composta pelos colaboradores e líderes de todos os

setores da empresa Unimed Uruguaiana, que totaliza 56 pessoas.

### 3.3 AMOSTRA

O questionário foi aplicado a 50% da força de trabalho da empresa, totalizando 28 respondentes, entre colaboradores e líderes. A definição de quem representou os 50% da amostra foi feita pela coordenadora de gestão de pessoas da Unimed Uruguaiana, que orientou a realização deste trabalho dentro da empresa. A aplicação do questionário foi feita em dois turnos, pela manhã e pela tarde, em uma sala da empresa disponibilizada exclusivamente para esta tarefa, sendo supervisionado e recolhido imediatamente após ter sido respondido pela coordenadora de Gestão de pessoas da empresa.



**Gráfico 1 - Cargo dos respondentes**  
**Fonte:** Questionário aplicado para coleta de dados

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados foram interpretados com base nos dois temas abordados no questionário: Clima organizacional e forma de gestão.

O questionário é dividido em 46 questões, que estão subdivididas em 14 itens, sendo 5 itens destinados a avaliar a forma de gestão e os outros 9 itens para avaliar o clima organizacional.

Foi feita a soma das respostas de todos os líderes e colaboradores e calculada a média total das variáveis Clima Organizacional e forma de Gestão, depois separadamente de cada item de avaliação do clima. A partir da média encontrada, os respondentes foram separados em dois grupos, os que ficaram acima e os que ficaram abaixo da média. Então, foram relacionados os grupos acima e abaixo da média do clima e de cada item, com os grupos acima e abaixo da média na Gestão. Estas comparações serviram para verificar o percentual de respondentes com a mesma percepção entre as duas variáveis analisadas, identificando a influência da forma de gestão para a percepção do clima organizacional.

Para identificar o nível de influência entre as duas variáveis, e confirmar a sua relação, foi utilizado o método do Qui Quadrado. Este método serve para avaliar a associação de duas variáveis qualitativas comparando suas proporções. Teoricamente, quanto maior for o valor do Qui Quadrado encontrado, maior o nível de associação entre as variáveis; quanto menor a dependência entre as variáveis, menor será o Qui Quadrado. Esta medida é feita em proporção ao Qui Quadrado crítico, que é a base para definir se as variáveis estão associadas ou não. Este deve ser encontrado primeiramente e depois serem feitos os cálculos do Qui Quadrado das variáveis analisadas. Então, a partir do Qui Quadrado crítico, será possível avaliar os valores de Qui Quadrado encontrados.

No caso deste trabalho, foram analisadas duas variáveis dependentes e duas independentes, resultando em uma tabela 2x2 (duas colunas e duas linhas), contendo a porcentagem de pessoas com a mesma percepção e com percepções diferentes dos itens em questão. A partir desta tabela, é calculado o grau de liberdade através da fórmula:

$$GL = (C-1) \times (L-1); \text{ onde } GL = \text{Grau de Liberdade, } C = \text{Coluna e } L = \text{Linha.}$$

O Grau de liberdade resultante para esta tabela estudada é 1. O próximo passo foi escolher o nível de confiança a ser retratado. Neste caso, trabalhamos com o índice de 99,95% de confiabilidade. Tendo definidos o Grau de Liberdade e o nível de confiabilidade, fomos encontrar na tabela de distribuição do Qui Quadrado, que se encontra em anexo ao final do trabalho, o valor crítico do Qui Quadrado, que é 3,841.

A partir deste valor crítico do Qui Quadrado, é que definimos se existe ou não influência entre as variáveis analisadas. Se o valor encontrado no cálculo do Qui Quadrado for maior que 3,841, há relação de influência entre as variáveis; da mesma maneira, se for menor, não há influência.

Para cálculo do Qui Quadrado, foi utilizada a fórmula:

$$\chi^2 = \sum (fo - fe)^2 / fe$$

**Figura 6** - Fórmula do Qui Quadrado

**Fonte:** <http://pt.wikipedia.org/wiki/Chi-quadrado>

*Sendo:  $\chi^2$ =Qui Quadrado; fo=Freqüência Observada; fe= Freqüência Esperada*

A freqüência observada é referente aos dados coletados e a freqüência esperada é obtida com a fórmula: **Fe = (total da linha x total da coluna)/ total geral**

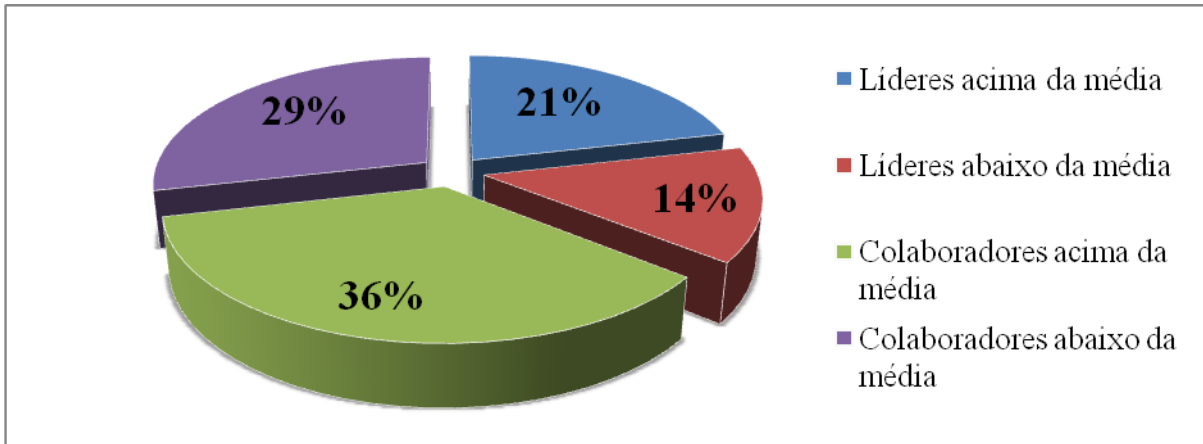
Importante ressaltar que o cálculo não poderia ser aplicado se as freqüências esperadas para qualquer variável fossem menores que 5; entre 5 e 10, os dados não teriam relevância. Em todos os cálculos, neste trabalho, nenhuma das freqüências esteve menor que 10; portanto, os dados obtidos são de grande relevância.

As respostas obtidas pelo cálculo do Qui Quadrado estão representadas em tabelas e gráficos, presentes a seguir neste trabalho, nas análises específicas dos itens estudados.

#### 4.1 A FORMA DE GESTÃO PERCEBIDA

Os itens *Autonomia, Responsabilidade, Comunicação, Relacionamento com o Gestor e Treinamento e Desenvolvimento* do questionário que foi aplicado (e está anexado ao final do trabalho), serviram para avaliar a forma de Gestão aplicada na empresa.

Analisando as respostas dos 28 questionários, 16 respondentes entre líderes e colaboradores avaliaram a Gestão acima da média enquanto apenas 12 respondentes avaliaram a Gestão abaixo da média, assim está demonstrado no gráfico:



**Gráfico 2 - Percepção da Gestão**

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

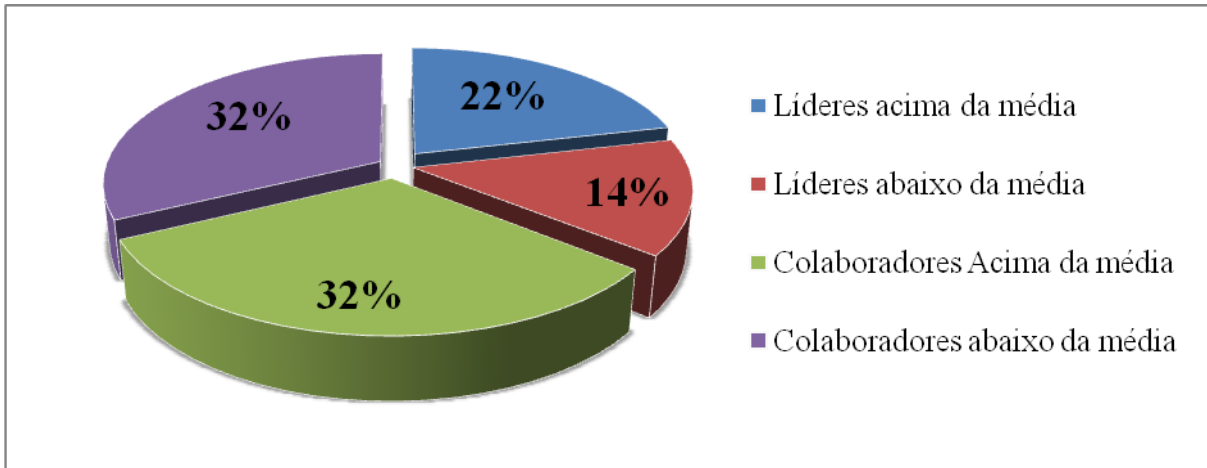
No gráfico, estão divididos os percentuais entre acima e abaixo da média dos líderes e acima e abaixo da média dos colaboradores em relação à percepção da Gestão. Foi possível verificar que a maioria dos respondentes percebe a **Gestão acima da média**, representando um total de **57%**, sendo 21% de líderes e 36% de colaboradores. Enquanto **43%** percebem a **Gestão abaixo da média**.

A Gestão percebida é satisfatória, de uma maneira geral, entre líderes e colaboradores.

#### 4.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Os itens *Realização profissional*, *Quantidade e Qualidade de trabalho*, *Remuneração*, *Carreira*, *Relacionamento interpessoal*, *Valorização profissional*, *Estabilidade no emprego*, *Imagem da empresa* e *Trabalho em equipe* do questionário que foi aplicado (e está anexado ao final do trabalho) serviram para avaliar o Clima percebido na empresa.

Analisando as respostas dos 28 questionários, 15 respondentes entre líderes e colaboradores avaliaram o Clima acima da média, enquanto apenas 13 respondentes avaliaram o Clima abaixo da média, assim está demonstrado no gráfico:



**Gráfico 3 - Percepção do Clima Organizacional**

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

No gráfico, é possível visualizar a porcentagem de líderes e de colaboradores que percebem o Clima acima e abaixo da média. O clima percebido para **54%** dos respondentes está **acima da média**, sendo que desta porcentagem 22% são líderes e 32% são colaboradores. Os outros **46%** dos respondentes percebem o Clima **abaixo da média**, sendo 14% de líderes e 32% de colaboradores.

Observa-se, então, que o Clima Organizacional percebido é, de uma maneira geral, satisfatório tanto para líderes quanto para colaboradores.

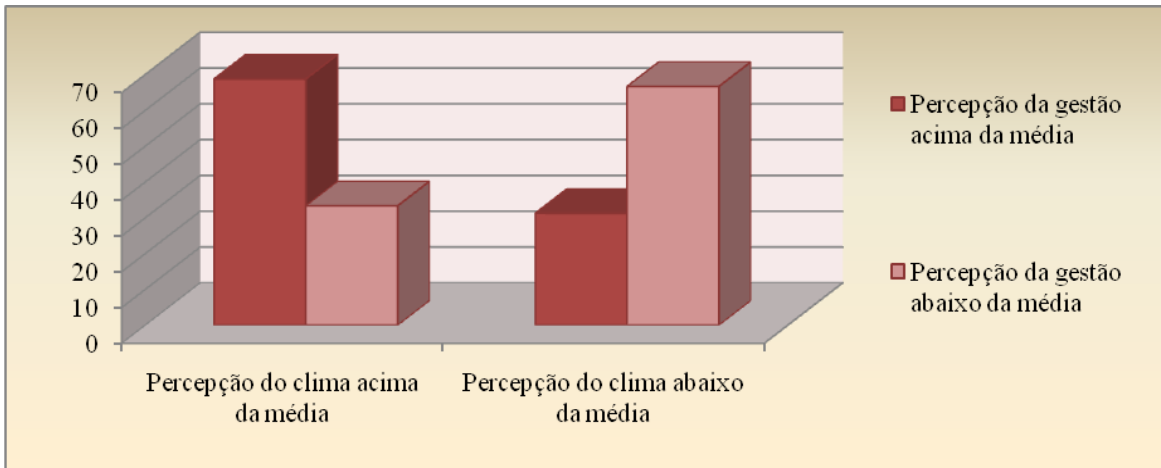
Devido ao clima organizacional, algumas empresas são quentes e dinâmicas; outras são frias e impessoais. Outras, ainda, são neutras e apáticas. A dificuldade na sua conceituação reside no fato de que o clima é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que outras quanto a percepção dos diversos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa pode ser percebida negativamente por outra. A percepção do clima corporativo é muito subjetiva. (CHIAVENATO, p. 274, 2006)

#### 4.3 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DA FORMA DE GESTÃO

**Tabela 1 - A relação entre a percepção de Gestão e Clima Organizacional percebido**

<b>QUI QUADRADO = 25,10</b>			
	Percepção do clima acima da média	Percepção do clima abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>68,75%</b>	31,25%	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	33,33%	<b>66,67%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102,08%</b>	<b>97,92%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 4 - Gestão e Clima Organizacional**

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

Relacionando a percepção da forma de Gestão com o Clima Organizacional percebido, foi identificado que **68,75%** dos respondentes avaliam os dois itens **acima da média**, enquanto **66,67%** avaliam **abaixo da média**. Isto significa que, em média, **67,71%** dos respondentes, têm a mesma percepção entre Gestão e Clima Organizacional. O cálculo Qui Quadrado de 25,10 prova a existência da relação entre as duas variáveis.

Então, os dados coletados com a aplicação do questionário, confirmam a influência direta da Gestão na percepção do Clima Organizacional.

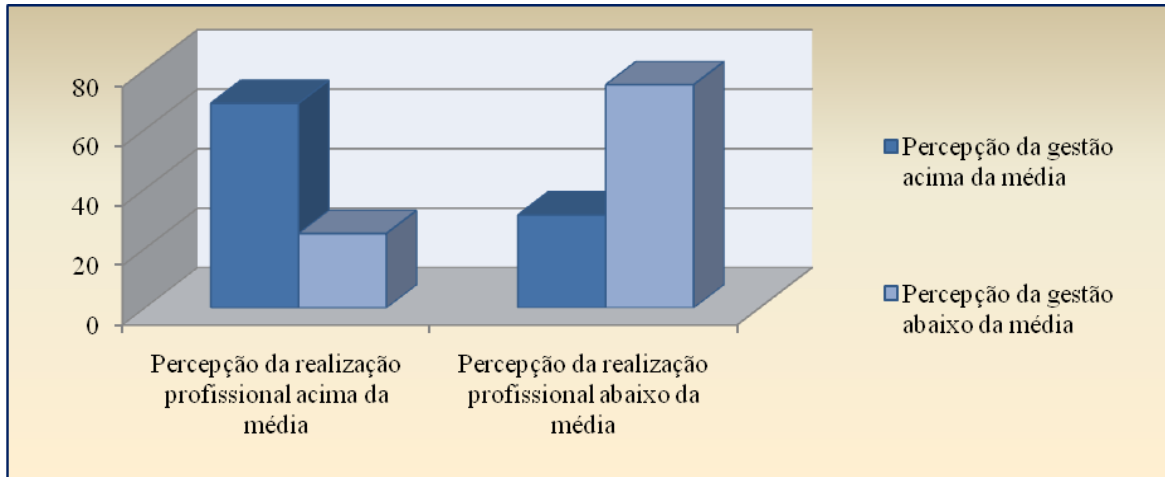
Branco (2007), falando sobre a influência da Gestão na percepção do clima, relata que exercer a liderança é influenciar a equipe, transmitindo emoção às pessoas e permitindo a interação de todos os membros em sua atuação. Desta maneira, cria uma boa atmosfera emocional que refletirá diretamente para a percepção do clima organizacional.

#### 4.4 A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE GESTÃO E OS ITENS DE CLIMA

**Tabela 2 - A relação entre a percepção de Gestão e Realização Profissional**

<b>QUIQUADRADO = 38,43</b>			
	Percepção da realização profissional acima da média	Percepção da realização profissional abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>68,75%</b>	31,25%	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	25%	<b>75%</b>	<b>100%</b>
TOTAL	<b>93,75%</b>	<b>106,25%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 5 - Gestão e Realização Profissional**

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

Com relação à percepção de Gestão e de Realização Profissional, **68,75%** dos respondentes percebem os dois itens **acima da média** e **75%** percebem os dois itens **abaixo da média**. Isto significa que, em média, **71,87%** dos respondentes têm a mesma percepção entre Gestão e Realização Profissional. O cálculo do Qui Quadrado com resultado 38,43 comprova a relação existente entre as duas variáveis.

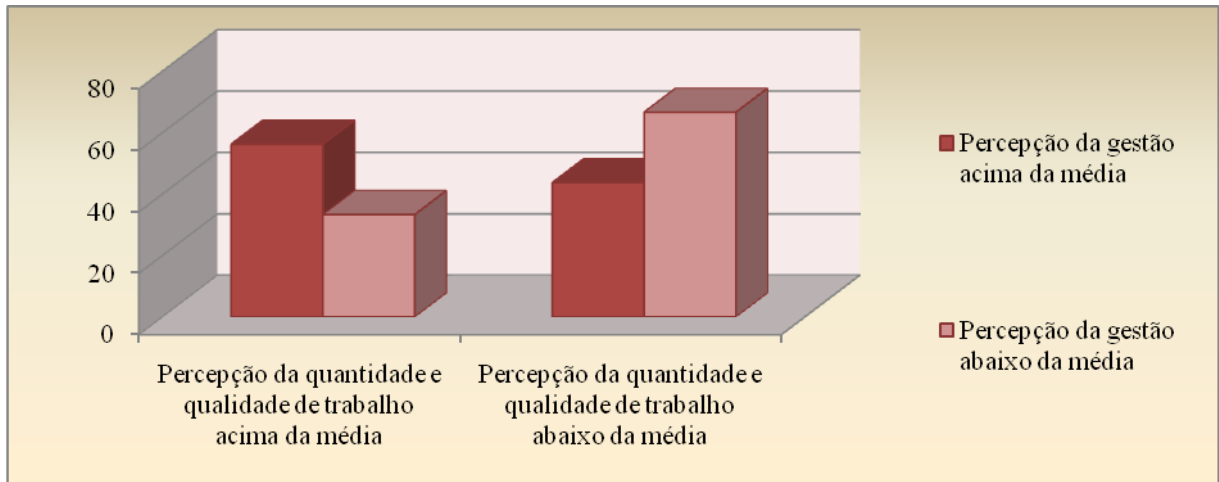
Tenório (2006) expõe a importância de uma Gestão participativa, onde os colaboradores tenham relação aberta e interativa com os gestores, podendo participar das decisões da alta administração contribuindo com suas sugestões. Esta forma de gestão proporciona aos funcionários satisfação pela oportunidade de participação, tendo como consequência o sentimento de realização profissional.

**Tabela 3 - A relação entre a percepção de Gestão e Quantidade e Qualidade de trabalho**

<b>QUIQUADRADO = 10,62</b>			
	Percepção da quantidade e qualidade de trabalho acima da média	Percepção da quantidade e qualidade de trabalho abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>56,25%</b>	<b>43,75%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>89,58%</b>	<b>110,42%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)





**Gráfico 6 - Gestão e Quantidade e Qualidade de trabalho**

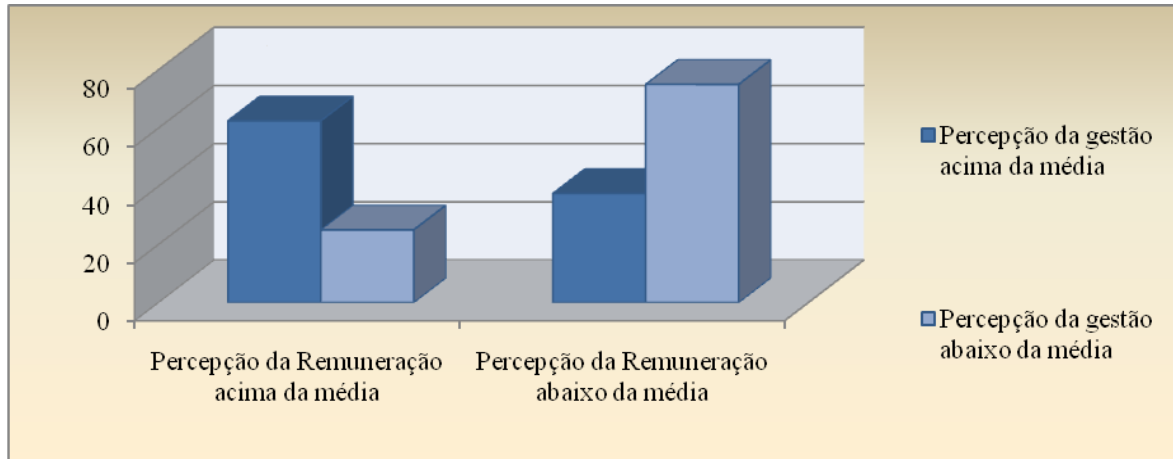
**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

A relação entre Gestão e quantidade de trabalho resultou em **56,25%** de respondentes com percepção **acima da média** nos dois itens, e **66,67%** de respondentes com a percepção **abaixo da média** nos dois itens, totalizando **61,46%** de respondentes com a mesma percepção entre Gestão e Quantidade e Qualidade de trabalho. O Qui Quadrado encontrado de 10,62 confirma existência da relação entre as duas variáveis.

**Tabela 4 - A relação entre a percepção de Gestão e Remuneração**

<b>QUIQUADRADO = 28,57</b>			
	Percepção da Remuneração acima da média	Percepção da Remuneração abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87,5%</b>	<b>112,5%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 7 - Gestão e Remuneração**

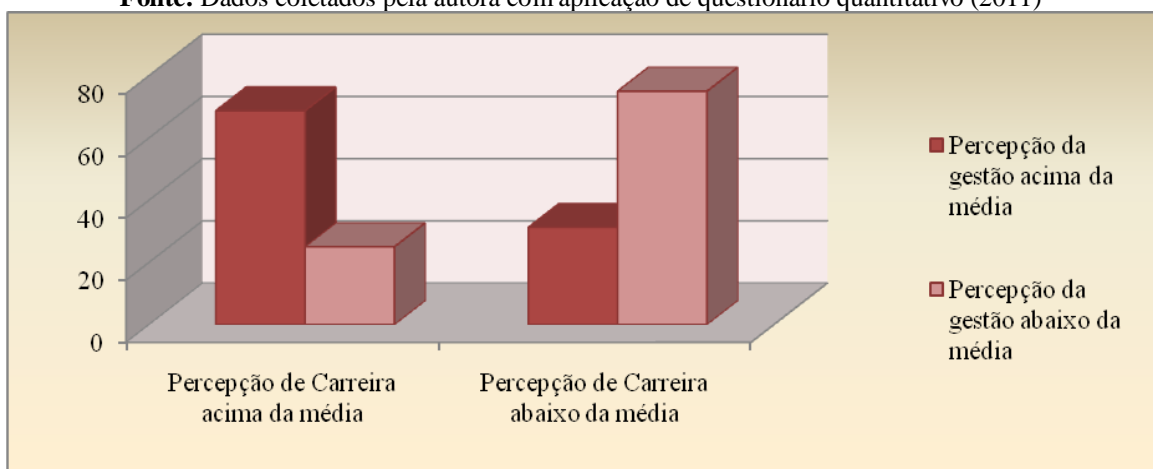
**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

A relação entre Gestão e Remuneração está comprovada através do resultado obtido no cálculo do Qui Quadrado de 28,57. Tendo **68,75%** de respondentes com a mesma percepção entre as duas variáveis, sendo que **62,5%** têm a percepção **abaixo da média** e **57%** têm a percepção **acima da média**.

**Tabela 5 - A relação entre a percepção de Gestão e Carreira**

<b>QUIQUADRADO = 38,43</b>			
	Percepção de Carreira acima da média	Percepção de Carreira abaixo da média	Total
Percepção da gestão acima da média	<b>68,75%</b>	31,25%	<b>100</b>
Percepção da gestão abaixo da média	25%	<b>75%</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>93,75%</b>	<b>106,25%</b>	<b>200</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 8 - Gestão e Carreira**

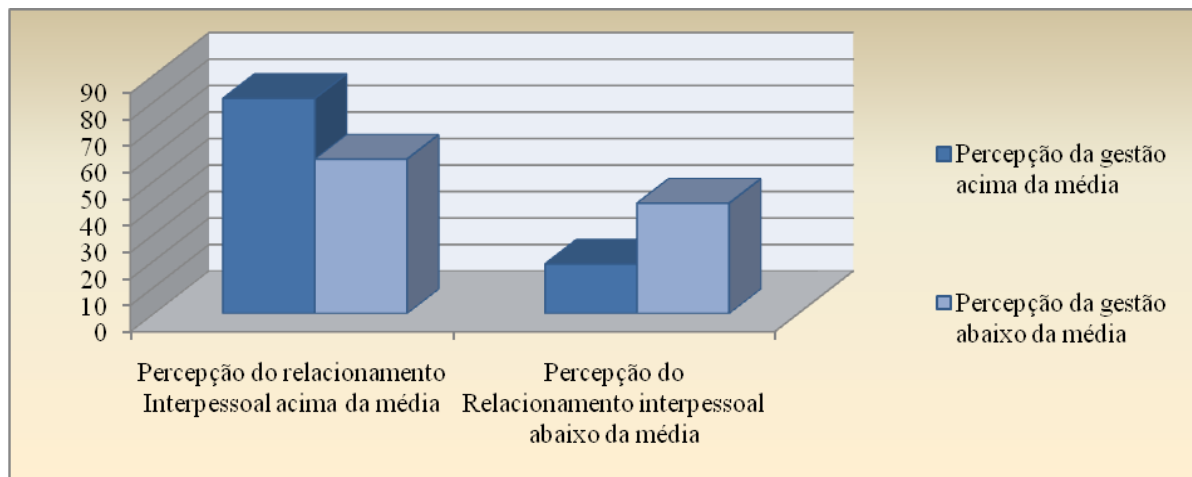
**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

As variáveis Gestão e Carreira têm relação de influência, comprovada pelo cálculo do Qui Quadrado de 38,43. Os resultados obtidos mostraram que **71,75%** dos respondentes têm a mesma percepção entre as duas variáveis, sendo que **68,5%** as percebem **abaixo da média** e **75% acima da média**.

**Tabela 6** - A relação entre a percepção de Gestão e Relacionamento Interpessoal

<b>QUIQUADRADO = 12,46</b>			
	Percepção do relacionamento Interpessoal acima da média	Percepção do Relacionamento interpessoal abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>81,25%</b>	<b>18,75%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>58,33%</b>	<b>41,67%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>139,58%</b>	<b>60,42%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 9** - Gestão e Relacionamento Interpessoal

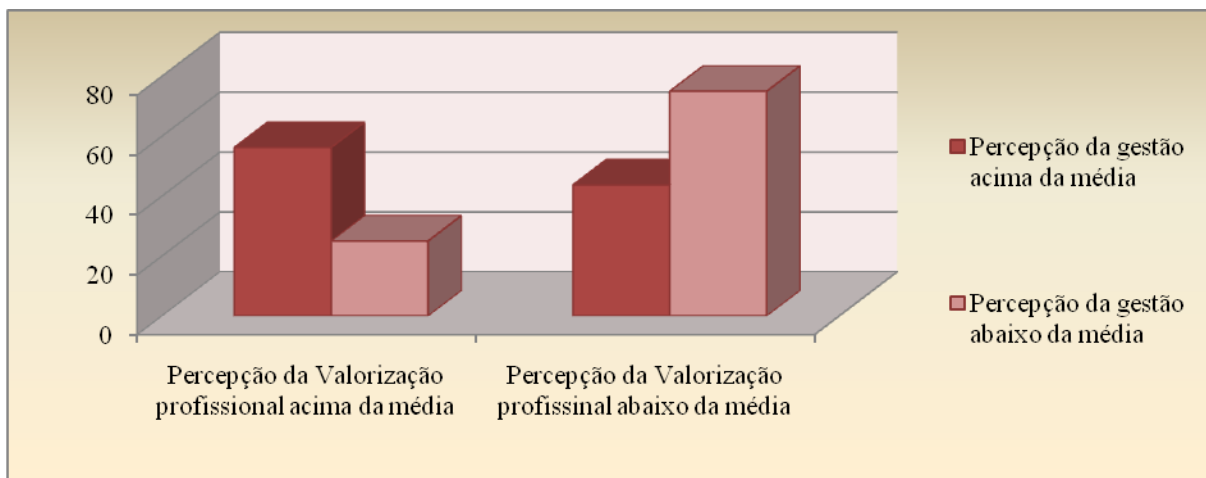
**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

A percepção Gestão está relacionada com a percepção de Relacionamento Interpessoal, sendo comprovada esta relação através do cálculo do Qui Quadrado de 12,46. Entre o total de respondentes, **61,46%** têm a mesma percepção entre as duas variáveis, sendo que **81,25%** dos respondentes têm a percepção **acima da média**, e apenas **41,67%** têm a percepção **abaixo da média**.

**Tabela 7 - A relação entre a percepção de Gestão e Valorização Profissional**

<b>QUIQUADRADO = 20,24</b>			
	Percepção da Valorização profissional acima da média	Percepção da Valorização profissional abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>56,25%</b>	<b>43,75%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81,25%</b>	<b>118,75%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

**Gráfico 10 - Gestão e Valorização Profissional**

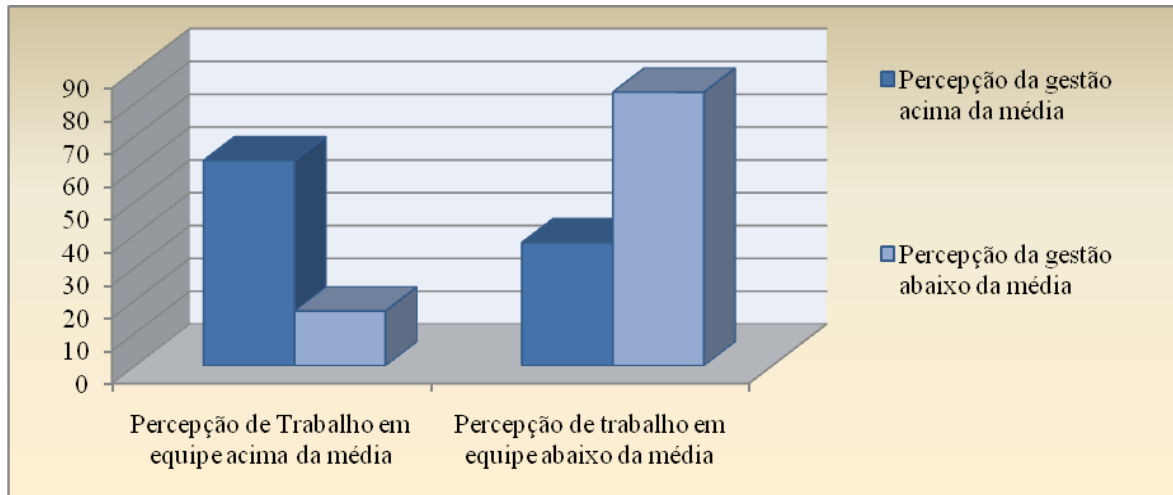
**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

Do total dos respondentes, **65,63%** percebem a Gestão e Valorização profissional da mesma maneira, **56,25%** percebem os dois itens **abaixo da média**, enquanto **75%** percebem **abaixo da média**. É possível, então, perceber que há relação entre a percepção de Gestão e de Valorização profissional. A relação entre estas duas variáveis é confirmada com o resultado do Qui Quadrado de 20,24.

**Tabela 8 - A relação entre a percepção de Gestão e Trabalho em Equipe**

<b>QUI QUADRADO = 43,91</b>			
	Percepção de Trabalho em equipe acima da média	Percepção de trabalho em equipe abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>16,67%</b>	<b>83,33%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>79,17%</b>	<b>120,83%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 11 - Gestão e Trabalho em equipe**

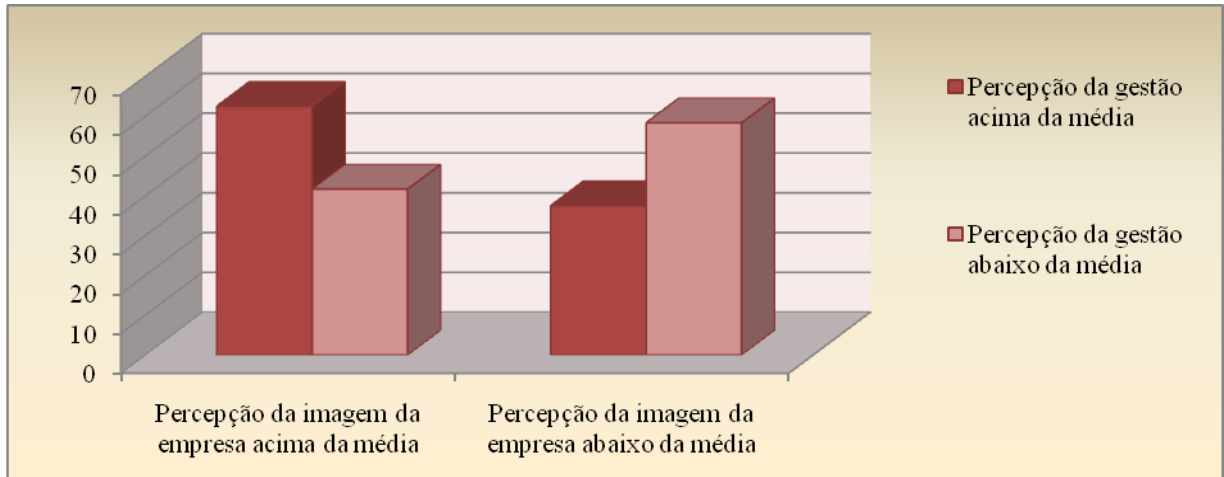
**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

Com relação às variáveis Gestão e Trabalho em equipe, **72,92%** dos respondentes têm a mesma percepção entre elas, sendo que **62,5%** têm a percepção **acima da média** e **83,33%** **abaixo da média**. A relação entre as duas variáveis é confirmada com o cálculo do Qui Quadrado que resultou em 43,91.

**Tabela 9 - A relação entre a percepção da forma de gestão e Imagem da empresa**

<b>QUIQUADRADO = 8,69</b>			
	Percepção da imagem da empresa acima da média	Percepção da imagem da empresa abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>41,67%</b>	<b>58,33%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>104,17%</b>	<b>95,83%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 12 - Gestão e Imagem da empresa**

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

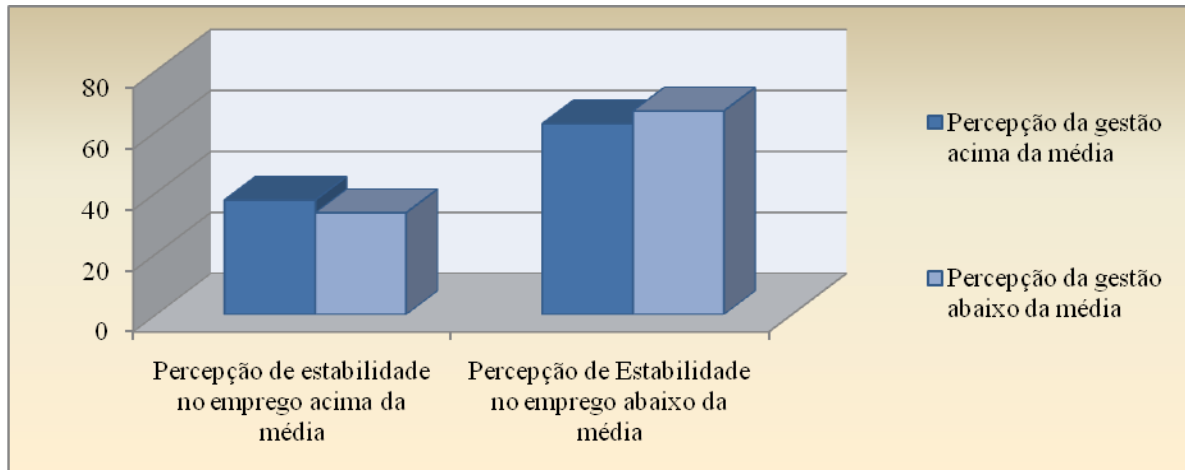
Com relação às variáveis Gestão e Imagem da empresa, **60,42%** dos respondentes têm a mesma percepção entre elas. **62,5%** percebem as duas variáveis **acima da média**, enquanto **58,33%** percebem **abaixo**. Esta relação está comprovada através do cálculo do Qui Quadrado que resultou em 8,69.

#### 4.5 ITEM DE CLIMA NÃO RELACIONADO COM A PERCEPÇÃO DE GESTÃO

**Tabela 10 - A relação entre a percepção de Gestão e Estabilidade no emprego**

<b>QUIQUADRADO = 0,38</b>			
	Percepção de estabilidade no emprego acima da média	Percepção de Estabilidade no emprego abaixo da média	TOTAL
Percepção da gestão acima da média	<b>37,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>100%</b>
Percepção da gestão abaixo da média	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>70,83%</b>	<b>129,17%</b>	<b>200%</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)



**Gráfico 13 - Gestão e Estabilidade no emprego**

**Fonte:** Dados coletados pela autora com aplicação de questionário quantitativo (2011)

Em relação às variáveis Gestão e Estabilidade no emprego, apenas **52,09%** dos respondentes têm a mesma percepção entre as duas variáveis. **37,5%** têm a percepção **acima da média**, e **66,67%** têm a percepção **abaixo da média**. Através do resultado obtido no cálculo do **Qui Quadrado de 0,38**, constatou-se que **não há relação** entre a percepção de Gestão e a percepção de Estabilidade no emprego.

Uma explicação para esta conclusão pode ser encontrada relacionando a teoria de Herzberg com a teoria de Maslow. Nesta relação, os fatores higiênicos da teoria de Herzberg se referem às necessidades primárias da teoria de Maslow, que são as necessidades fisiológicas e de segurança. A estabilidade no emprego é uma necessidade de segurança do indivíduo e, conforme a teoria de Herzberg, um fator higiênico. Para Herzberg, os fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas, dizem respeito ao ambiente de trabalho, se ausentes causam insatisfação e se presentes apenas não causam a insatisfação. Para Herzberg, ainda, a satisfação dessas necessidades para as pessoas são responsabilidades delas mesmas, enquanto a não satisfação é decorrência do ambiente externo.

Outra explicação está no fato de que, nos dias de hoje, é praticamente impossível se sentir estável trabalhando em uma empresa privada, devido a grande quantidade de profissionais qualificados no mercado de trabalho, e porque devido a grande concorrência de ambiente externo é difícil prever até quando a empresa poderá se manter.

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar a relação entre a percepção da forma de gestão e o clima organizacional percebido pelos colaboradores e líderes da empresa Unimed Uruguaiana. Esta relação foi comprovada através das respostas dos questionários que foram aplicados aos líderes e colaboradores da empresa.

Com a realização deste estudo, foi possível perceber a tamanha complexidade no processo de gerenciar pessoas. Este processo torna-se complexo primeiramente pelo fato de que o ser humano tem valores, costumes, crenças e uma cultura própria, que junto com suas necessidades e sentimentos o diferem de qualquer outro. Em uma organização onde todas as pessoas fazem parte de uma equipe e devem trabalhar em conjunto. O líder, que também é um ser humano e não uma máquina, portanto também tem suas falhas, tem a responsabilidade de influenciar a sua equipe a trabalhar dando o máximo de si para alcançar os objetivos da organização. Para isso, o líder precisa conhecer a fundo as pessoas com quem está trabalhando, e saber quais os fatores capazes de motivar cada um a trabalhar mais e melhor. Esta tarefa é bastante complexa, porque é preciso saber que tipo de incentivo, e qual retribuição será mais compensadora para cada funcionário. Porque as pessoas se motivam para satisfazer as suas necessidades próprias e não as da organização, elas trabalham e ajudam a organização a alcançar suas metas em troca de receber a satisfação de suas necessidades.

Com a pesquisa bibliográfica realizada, foi possível identificar que existem dois extremos diferentes de perfil de líderes e dois extremos diferentes de perfis de trabalhadores e, entre esses extremos, muitas variações, por isso o líder deve ser capaz de se moldar e adotar o estilo necessário à situação em que se encontra, porque não é possível definir o melhor estilo de liderar. Um líder precisa, acima de tudo, ser flexível para saber agir com cada pessoa ou equipe da melhor maneira, porque o sucesso de uma liderança está em saber se adequar às situações. Um líder não trabalha apenas para obter os melhores resultados, mas principalmente para manter uma equipe satisfeita, porque os trabalhadores satisfeitos produzem mais e trabalham melhor.

Através da análise dos dados, foi confirmada a influência da Gestão para a percepção do Clima Organizacional. Isto significa que, à medida que o funcionário está satisfeito com a Gestão a que está submetido, também está satisfeito com o clima da empresa. Diversas são as variáveis que podem ser analisadas para obter a percepção do clima, e estas variáveis podem ter ou não relação com a gestão. Nesta pesquisa, dos nove itens utilizados para avaliar o Clima apenas um, que media a percepção de estabilidade no emprego, não estava relacionado



com a forma de Gestão. Este resultado foi explicado com base nas teorias de Frederick Herzberg e Abraham Maslow, e também pelo fato de se tratar de uma empresa privada, onde dificilmente nos dias de hoje é possível se sentir estável em um emprego.

Vários índices apresentados medindo a relação entre Gestão e Clima, ficaram abaixo da média. Isto pode ser explicado pelo fato de que a empresa está realizando, desde o ano passado, um programa de desenvolvimento dos líderes, para que eles tenham maturidade e preparação para trabalhar com sua equipe no atingimento dos objetivos propostos pela empresa. e então, os líderes estão passando por um momento de mudança comportamental, tendo que conciliar suas tarefas diárias, de nível operacional, com a execução de ações para alcançar os objetivos estratégicos propostos pelo mapa de planejamento estratégico da empresa. Eles estão sendo trabalhados para terem uma visão sistêmica da organização, e serem capazes de compreender a importância de suas ações para o desenvolvimento da empresa. Portanto, esta falta de entendimento sobre a importância da prática da Gestão de pessoas por parte dos líderes pode ser o fator causador da percepção abaixo da média em vários índices na relação entre Gestão e Clima Organizacional.

## REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANCO, Valdec Romero Castelo, **Comida, sexo e administração**. 1.ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=kke\\_mnpgqaUC&printsec=frontcover&dq=comida+sexo+e+administracao%20C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&ei=ch64ToyqOs3ptgf1orGjAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=book\\_thumbnail&resnum=1&ved=0CDDcQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=kke_mnpgqaUC&printsec=frontcover&dq=comida+sexo+e+administracao%20C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&ei=ch64ToyqOs3ptgf1orGjAQ&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=1&ved=0CDDcQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 2 de novembro de 2011

\_\_\_\_\_. **Rumo ao sucesso**: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso. 1.ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=nM-He5QcGWcC&printsec=frontcover&dq=rumo+ao+sucesso&hl=pt-BR&ei=Ch-4ToKQNcqcqQeY3YnDBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=book\\_thumbnail&resnum=1&ved=0CDDAQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=nM-He5QcGWcC&printsec=frontcover&dq=rumo+ao+sucesso&hl=pt-BR&ei=Ch-4ToKQNcqcqQeY3YnDBw&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=1&ved=0CDDAQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 2 de novembro de 2011

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos nas empresas**: pessoas, organizações, sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&pg=PA274&dq=percepcao%20C3%A7%C3%A3o+do+clima+organizacional&hl=pt-BR&ei=1kS0TobHLs6DtgfuKXJAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=percepcao%20C3%A7%C3%A3o%20do%20clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&pg=PA274&dq=percepcao%20C3%A7%C3%A3o+do+clima+organizacional&hl=pt-BR&ei=1kS0TobHLs6DtgfuKXJAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=percepcao%20C3%A7%C3%A3o%20do%20clima%20organizacional&f=false)> Acesso em: 4 de Novembro de 2011.

FARIA, A. Nogueira; SUASSUNA, Ney, **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos editora S.A., 1982.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HARLOW, Eric; COMPTON, Henry, **Comunicação**: Processo, Técnicas e Práticas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1980. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=Hzee2iEMn48C&pg=PA182&dq=teoria+da+expectativa&hl=pt-BR&ei=OLGIToj9JoWCgAeLo4y7BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=book\\_thumbnail&resnum=1&ved=0CDDAQ6wEwAA#v=onepage&q=teoria%20da%20expectativa](http://books.google.com.br/books?id=Hzee2iEMn48C&pg=PA182&dq=teoria+da+expectativa&hl=pt-BR&ei=OLGIToj9JoWCgAeLo4y7BQ&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=1&ved=0CDDAQ6wEwAA#v=onepage&q=teoria%20da%20expectativa)>

[&f=false](#)> Acesso em: 24 de outubro de 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Gustavo G., **Comunicação empresarial: sem complicação**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2009. Disponível em:

[http://books.google.com.br/books?id=Nmh44WFNI4gC&pg=PA111&dq=pesquisa+de+clima+organizacional&hl=pt-BR&ei=z3HZTebABMrA0AHWsLD8Aw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CEoQ6AEwAQ#v=onepage&q=pesquisa%20de%20clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.br/books?id=Nmh44WFNI4gC&pg=PA111&dq=pesquisa+de+clima+organizacional&hl=pt-BR&ei=z3HZTebABMrA0AHWsLD8Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CEoQ6AEwAQ#v=onepage&q=pesquisa%20de%20clima%20organizacional&f=false)>

Acesso em: 22 de maio de 2011.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Ed. E-papers, 2007. Disponível em:

[http://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&pg=PA267&dq=Clima+organizacional+Jos%C3%A9+Matos&hl=pt-BR&ei=UWvYTdb-OYLW0QGBh938Aw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&pg=PA267&dq=Clima+organizacional+Jos%C3%A9+Matos&hl=pt-BR&ei=UWvYTdb-OYLW0QGBh938Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 19 de maio de 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração: Da revolução Urbana à Revolução Digital**. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002

MULLINS, Laurie J., **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2001. Disponível em:

OLIVEIRA, Marco Antonio, **Pesquisa de clima interno nas empresas: O caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

REIS, Linda G., **Produção de Monografia: da teoria à prática**. 2.ed. Brasília: Senac, 2008. Disponível em:

[http://books.google.com.br/books?id=syG59k2nRogC&pg=PA58&dq=Pesquisa+quantitativa+Linda+Reis&hl=pt-BR&ei=AmrYTtLVG4HB0AHW0rz8Aw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=syG59k2nRogC&pg=PA58&dq=Pesquisa+quantitativa+Linda+Reis&hl=pt-BR&ei=AmrYTtLVG4HB0AHW0rz8Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 19 de maio de 2011.

ROBBINS, Stephen P., **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROESCH, Sylvia. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello, **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**.

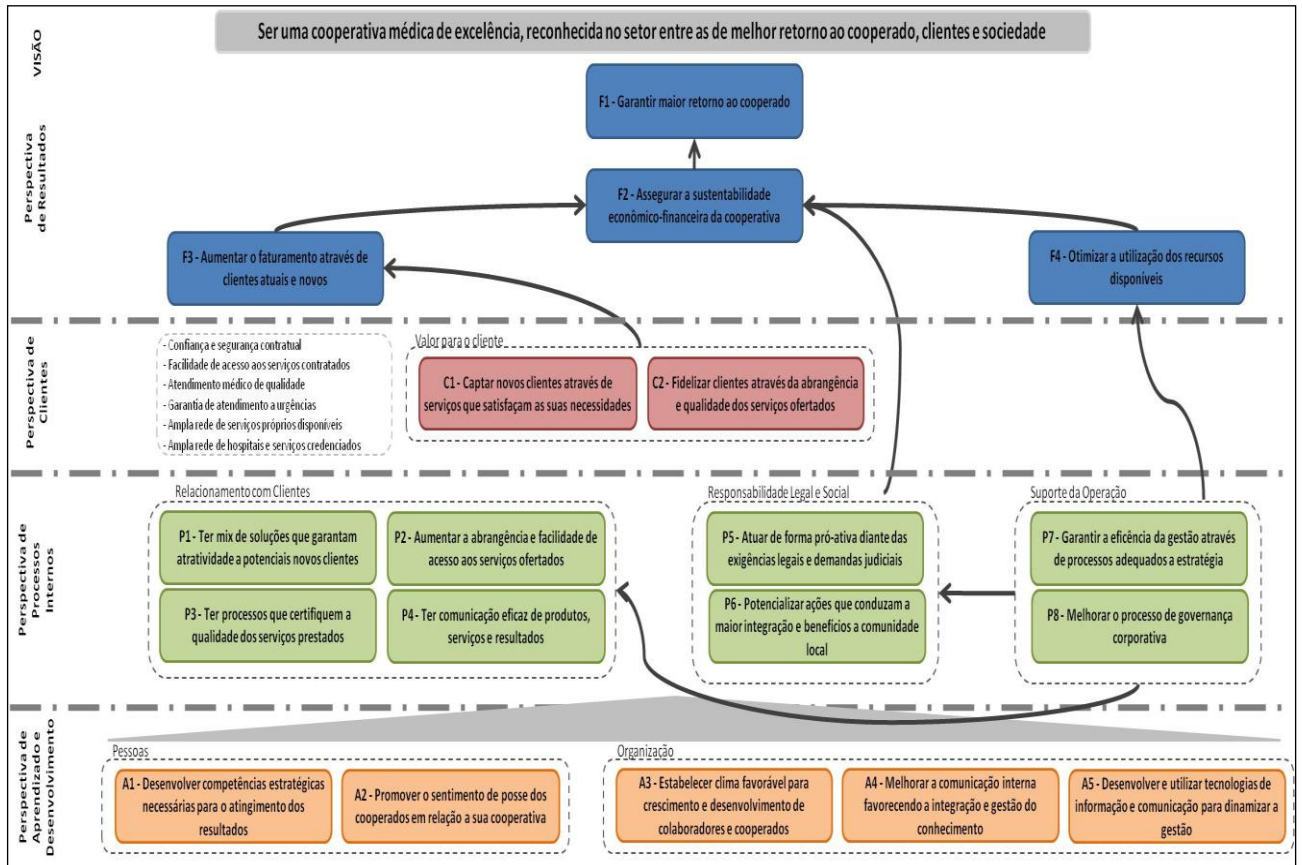
2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

THUMS, Jorge, **Acesso à Realidade**: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento. Canoas: Ed.Ulbra, 2003. (p.147-148)

VERGARA, Sylvia Constant, **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, Marco Aurélio F.; JUNQUEIRA, Costa Curta, **Gerente Total**: Como administrar no século XXI. São Paulo: Gente, 1996.

**ANEXO A: Mapa do planejamento estratégico da empresa Unimed Uruguiana**



**ANEXO B: Questionário aplicado à colaboradores e líderes**

<b>PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Respostas</b>			
	<b>sempre</b>	<b>quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>nunca</b>
<p>A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa bem como os seus anseios e necessidades, afim de poder intervir para um melhoramento do clima organizacional da empresa. Portanto sua participação é muito importante sendo necessário é claro que o questionário seja respondido da maneira mais sincera possível.</p>				
<b>Item 1 – AUTONOMIA</b>				
Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?				
A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?				
Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?				
Você toma decisões dentro da sua função na empresa?				
<b>Item 2 – RESPONSABILIDADE</b>				
Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?				
Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?				
Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?				
Você se considera comprometido com suas atividades?				
<b>Item 3 - REALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>				
Você está satisfeito com o seu cargo?				
O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?				
<b>Item 4 - QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO</b>				
Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?				
A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?				
Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?				
<b>Item 5 – COMUNICAÇÃO</b>				
Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?				
Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam ?				
A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?				
As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?				
<b>Item 6 – REMUNERAÇÃO</b>				
Você está satisfeito com o seu salário atual?				
Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?				
Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?				
<b>Item 7 – CARREIRA</b>				
Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?				
Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?				
Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?				
A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?				

<b>Item 8 - RELACIONAMENTO COM O GESTOR</b>				
Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?				
Você respeita seu chefe/gestor/gerente?				
Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?				
O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?				
<b>Item 9 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>				
Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?				
Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?				
<b>Item 10 - VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>				
Você se sente valorizado pela empresa?				
Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?				
A empresa reconhece os bons funcionários?				
<b>Item 11 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>				
Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?				
A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?				
O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?				
A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?				
<b>Item 12 - ESTABILIDADE NO EMPREGO</b>				
Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?				
Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego ?				
<b>Item 13 - IMAGEM DA EMPRESA</b>				
As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?				
Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?				
Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?				
Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?				
Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?				
<b>Item 14 - TRABALHO EM EQUIPE</b>				
Os assuntos importantes são debatidos em equipe?				
A empresa estimula o trabalho em equipe?				

## ANEXO C: Tabela de distribuição do qui quadrado

**Distribuição Qui-Quadrado**

L	0,990	0,950	0,900	0,500	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,0002	0,0039	0,0158	0,4549	2,7055	3,8415	5,0239	6,6349	7,8794
2	0,0201	0,1026	0,2107	1,3863	4,6052	5,9915	7,3778	9,2104	10,5965
3	0,1148	0,3518	0,5844	2,3660	6,2514	7,8147	9,3484	11,3449	12,8381
4	0,2971	0,7107	1,0636	3,3567	7,7794	9,4877	11,1433	13,2767	14,8602
5	0,5543	1,1455	1,8103	4,3515	9,2363	11,0705	12,8325	15,0863	16,7498
6	0,8721	1,6354	2,2041	5,3481	10,6446	12,5916	14,4494	16,8119	18,5475
7	1,2390	2,1673	2,8331	6,3458	12,0170	14,0671	16,0128	18,4753	20,2777
8	1,6465	2,7326	3,4895	7,3441	13,3616	15,5073	17,5345	20,0902	21,9549
9	2,0879	3,3251	4,1682	8,3428	14,6837	16,9190	19,0228	21,6660	23,5893
10	2,5582	3,9403	4,8652	9,3418	15,9872	18,3070	20,4832	23,2093	25,1881
11	3,0535	4,5748	5,5778	10,3410	17,2750	19,6752	21,9200	24,7250	26,7569
12	3,5706	5,2260	6,3038	11,3403	18,5493	21,0261	23,3367	26,2170	28,2997
13	4,1069	5,8919	7,0415	12,3398	19,8119	22,3620	24,7356	27,6882	29,8193
14	4,6604	6,5706	7,7895	13,3393	21,0641	23,6848	26,1189	29,1412	31,3194
15	5,2294	7,2609	8,5468	14,3389	22,3071	24,9958	27,4884	30,5780	32,8015
16	5,8122	7,9616	9,3122	15,3385	23,5418	26,2962	28,8453	31,9999	34,2671
17	6,4077	8,6718	10,0852	16,3382	24,7690	27,5871	30,1910	33,4087	35,7184
18	7,0149	9,3904	10,8649	17,3379	25,9894	28,8693	31,5264	34,8052	37,1564
19	7,6327	10,1170	11,6509	18,3376	27,2036	30,1435	32,8523	36,1908	38,5821
20	8,2604	10,8508	12,4426	19,3374	28,4120	31,4104	34,1696	37,5663	39,9969
21	8,8972	11,5913	13,2396	20,3372	29,6151	32,6706	35,4789	38,9322	41,4009
22	9,5425	12,3380	14,0415	21,3370	30,8133	33,9245	36,7807	40,2894	42,7957
23	10,1957	13,0905	14,8480	22,3369	32,0069	35,1725	38,0756	41,6383	44,1814
24	10,8563	13,8484	15,6587	23,3367	33,1962	36,4150	39,3641	42,9798	45,5584
25	11,5240	14,6114	16,4734	24,3366	34,3816	37,6525	40,6465	44,3140	46,9280
26	12,1982	15,3792	17,2919	25,3365	35,632	38,8851	41,9231	45,6416	48,2698
27	12,8785	16,1514	18,1139	26,3363	36,7412	40,1133	43,1945	46,9628	49,6450
28	13,5647	16,9279	18,9392	27,3362	37,9159	41,3372	44,4608	48,2782	50,9936
29	14,2564	17,7084	19,7677	28,3361	39,0875	42,5569	45,7223	49,5878	52,3355
30	14,9535	18,4927	20,5992	29,3360	40,2560	43,7730	46,9792	50,8922	53,6719
35	18,5089	22,4650	24,7966	34,3356	46,0588	49,8018	53,2033	57,3420	60,2746
40	22,1642	26,5093	29,0505	39,3353	51,8050	55,7585	59,3417	63,6908	66,7660
45	25,9012	30,6123	33,3504	44,3351	57,5053	61,6562	65,4101	69,9569	73,1660
50	29,7067	34,7642	37,6886	49,3349	63,1671	67,5048	71,4202	76,1538	79,4898
55	33,5705	38,9581	42,0596	54,3348	68,7962	73,3115	77,3804	82,2920	85,7491
60	37,4848	43,1880	46,4589	59,3347	74,3970	79,0820	83,2977	88,3794	91,9518
70	45,4417	51,7393	55,3289	69,3345	85,5270	90,5313	95,0231	100,4251	104,2148
80	53,5400	60,3915	64,2778	79,3343	96,5782	101,8795	106,6285	112,3288	116,3209
90	61,7540	69,1260	73,2911	89,3342	107,5650	113,1452	118,1359	124,1162	128,2987
100	70,0650	77,9294	82,3581	99,3341	118,4980	124,3421	129,5613	135,8069	140,1697
110	78,4582	86,7916	91,4710	109,3341	129,3852	135,4802	140,9165	147,4143	151,9482
120	86,9233	95,7046	100,6236	119,3340	140,2326	146,5673	152,2113	158,9500	163,6485

Tabela que fornece valores  $c$  tais que

$P(\chi_n > c) = p$ , onde  $n$  é o número de graus de liberdade