

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IZABELE DE OLIVEIRA CUSTÓDIO

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E MONTAGEM NO RAMO
PETROQUÍMICO - CONSÓRCIO CWYR**

CURITIBA – PR

2012

IZABELE DE OLIVEIRA CUSTÓDIO

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E MONTAGEM NO RAMO
PETROQUÍMICO - CONSÓRCIO CWYR**

Monografia apresentada como requisito parcial à
conclusão do curso de MBA Gestão Estratégica
pela Universidade Federal do Paraná.

**Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan
da Cunha**

Curitiba – PR

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

IZABELE DE OLIVEIRA CUSTÓDIO

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E MONTAGEM NO RAMO
PETROQUÍMICO - CONSÓRCIO CWYR**

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial a conclusão do curso de MBA Gestão Estratégica pela Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha
Coordenador do MBA em Gestão Estratégica/UFPR
Presidente da Banca

Curitiba – PR

2012

RESUMO

As organizações de um modo geral, e em especial as empresas voltadas para o lucro, estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, com constantes mudanças econômicas, políticas e sociais, que causam distanciamento das pessoas. O presente estudo tem como objetivo principal a análise do comportamento organizacional da empresa em relação aos fatores motivacionais da equipe e o clima organizacional. O trabalho iniciou-se com um levantamento do referencial teórico sobre motivação, fundamentos e variáveis que atuam na formação do comportamento organizacional, sob o ponto de vista de alguns autores. A pesquisa por meio de entrevista com os funcionários da empresa Consórcio CWYR possibilitou levantar percepções dos indivíduos sobre os fatores que os motivam e seu envolvimento com a equipe. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, em uma empresa específica, a forma de coletas de dados foi a entrevista estruturadas com os membros da equipe, abordando dois grupos de respondentes. Respondentes do grupo 1 pertencem ao nível gerencial/coordenação/administrativo, enquanto os respondentes do grupo 2 são os funcionários da área operacional (supervisores, encarregados, líderes, assistente técnicos operacionais). Os dados obtidos através das entrevistas foram analisados por meio de comparação com o referencial teórico, buscando motivação teórica para cada tipo de comportamento retratado nas entrevistas. Sem a intenção de esgotar o assunto o objetivo principal do trabalho é levantar os problemas de comportamento organizacional percebido nos dados coletados de modo a possibilitar um futuro estudo baseado na alteração de estilo de gerencia e até mesmo para a empresa desenvolver um trabalho mais aprofundado sobre comprometimento organizacional. Através da análise das entrevistas foi possível constatar a base do problema e vislumbrar algumas mudanças práticas para melhorar o ambiente de trabalho e o sentimento pessoal de cada funcionário em relação a empresa e a organização.

Palavras-chave: comportamento organizacional, metas e resultados, motivação, percepção.

ABSTRACT

Organizations in general, and in particular the companies focused on profit, are inserted in a highly competitive environment, with constant changes in economic, political and social, that cause detachment of the people. This study has as main objective analysis of the organizational behavior of the company in relation to motivational factors of the team and the organizational climate. Research by means of interview with the officials of the company Consortium CWYR allowed raise perceptions of individuals on the factors that motivate them and their involvement with the team. The research method used was the case study, in a specific company, the form of data collection was the structured interview with the members of the team, focusing on two groups of respondents. The data obtained through the interviews were analyzed by means of comparison with the theoretical framework, seeking theoretical motivation for each type of behavior depicted in the interviews. Through the analysis of the interviews was possible to note the basis of the problem and glimpse some practical changes to improve the work environment and the personal feelings of each employee in relation to the company and the organization.

Keywords: organizational behavior, goals and results, motivation, perception

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVO	13
2.1 PROBLEMATIZAÇÃO	13
2.2 OBJETIVOS	13
2.2.1 Objetivo Geral	13
2.2.2 Objetivo Específico.....	13
2.3 JUSTIFICATIVA	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 A GESTÃO DO TRABALHO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
3.1.1 A Gestão do Trabalho	15
3.1.2 Comportamento Organizacional.....	17
3.2 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO	20
3.2.1 Todo Comportamento Humano é Motivado.....	20
3.2.2 Motivação e Ambiente	21
3.2.3 Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	22
3.2.4 Contrato Psicológico.....	23
3.3 ATITUDE E COMPORTAMENTO	25
3.4 INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO	25
3.4.1 A Comunicação nas Organizações	26
3.4.2. A Comunicação Interna.....	28
3.5 COMPROMETIMENTO DO INDIVÍDUO COM O GRUPO.....	28
3.6 CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING.....	30
3.6.1 Cultura Organizacional.....	31
3.6.2 Endomarketing	34
3.6.3 Clima Organizacional	35
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
4.1 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE PESQUISA	36
4.2 COLETA DE DADOS	37
4.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	38

5 UNIDADE DE ANÁLISE	40
5.1 A EMPRESA CONSÓRCIO CWYR NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO	40
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
6.1 MOTIVAÇÃO	42
6.2 SATISFAÇÃO	47
6.3 COOPERAÇÃO	49
6.4 COMUNICAÇÃO	52
6.5 PERCEPÇÃO DO GRUPO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	61
ANEXO I	62

1. INTRODUÇÃO

As organizações exercem um papel considerável na vida das pessoas, pois modelam os seus comportamentos e podem influenciar nas necessidades e motivos dos indivíduos em diferentes organizações, ou em grupos das mesmas, podendo assim incentivar a produtividade e impactar de forma positiva no resultado da organização.

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 2). Esse comportamento caracteriza-se pelo poder em superar pressões sociais, econômicas, culturais, tecnológicas e políticas, assim cria meios para alcançar a produtividade, reduzir o absenteísmo e o turnover além de promover a cidadania organizacional.

A importância de gerenciar bem uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. Na visão de Wagner (1999) as ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional.

Inferir no comportamento de uma organização é um desafio necessário nos dias atuais. Da mesma forma que cada ser humano tem uma personalidade que se forma ao longo de seu desenvolvimento e que se expressa através de seus comportamentos, as organizações também apresentam uma cultura que conduz os indivíduos que ali trabalham, a se manifestarem dentro de alguns padrões de

condutas comportamentais, as quais demonstram em linhas gerais os princípios, as normas e os valores delineados pela alta administração (WAGNER, 1999).

O clima organizacional harmônico, em muitas circunstâncias, garante que as ações implementadas sejam compatíveis com as expectativas dos funcionários e que estas expectativas estejam alinhadas com o potencial da empresa. Segundo Luz (1995, p. 85),

O clima organizacional deve ser tratado como um elemento de importância estratégica dentro da organização. É ele, que muitas vezes, causa o impacto maior, seja positivo ou negativo, sobre a motivação, a capacidade de realização e a satisfação dos colaboradores. Ou seja, é em nome de um melhor clima organizacional que a percepção sobre os resultados organizacionais também deve estar focada nas pessoas que colocam os planos em prática. Mas não vista apenas sob a ótica dos planejadores ou dos recursos humanos. Todos os integrantes de uma organização devem levar em conta aspectos como conhecimento e comportamento, atitude e expectativa, relacionamentos e conflitos anteriores.

O ambiente de trabalho interno, no qual os estão inseridos, interfere de forma direta no desenvolvimento das atividades da empresa, além do fato de ser decisivo no que se refere à questão da motivação da equipe. Segundo Bergamini (1982 apud LEAL, 2006, p. 16) quando o ambiente de trabalho é positivo, havendo uma colaboração, interação e confiança mútua entre os setores, ou os níveis hierárquicos da organização, o rendimento é notadamente maior. Qualquer organização, independentemente de seu ramo de atividade, dificilmente alcançará sucesso se estes não forem considerados.

Uma empresa não se constrói apenas de números, produção em série, balanços e patrimônio, que são dados tangíveis, mas do que isso, uma organização se forma a partir dos líderes que a conduzem, das pessoas que lá trabalham, dos comportamentos explícitos e implícitos, das normas, políticas, missão, visão, valores e princípios organizacionais, que representam os fatores intangíveis (DRUCKER, 1999 apud ALVES, 2009).

De acordo com Chiavenato (1994) o Comportamento ou Clima tornou-se um fator de total importância para as empresas, através dessa análise pode melhorar o direcionamento dos gestores nas estratégias para um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários com a organização e também com os resultados. O tema da pesquisa refere –se ao comportamento organizacional em uma empresa de construção e montagem no ramo petroquímico. A partir dessa definição, formulamos o problema a ser pesquisado, que segundo Lakatos e Marconi

(1997), esclarece uma dificuldade específica com a qual o pesquisador se defronta e que pretende resolver por intermédio da pesquisa. Nesse contexto, formulamos a seguinte pergunta: O Comportamento Organizacional afeta nas metas-resultados da empresa Consórcio CWYR?

O presente estudo tem como objetivo principal a análise do comportamento organizacional da empresa Consórcio CWYR em relação aos fatores motivacionais da equipe e o clima organizacional. Buscando analisar o comportamento organizacional apresentado no Consórcio CWYR, enfocando, principalmente, as expectativas individuais de resultados pessoal e profissional conjuntamente com os objetivos gerais da empresa.

Entender o comportamento de uma equipe é fundamental para os gestores desenvolver ações de integração, de descontração e de motivação, de modo a melhorar o clima de trabalho e a satisfação dos membros da equipe.

A maioria dos autores pesquisados e que serve de base para este trabalho destaca a importância administrativa do estudo do comportamento organizacional para entender e adaptar técnicas de liderança e motivação ao perfil da equipe. Lembrando que o caminho para o estudo do comportamento passa pelo estudo das pessoas, dos grupos e de suas interações nas estruturas organizacionais (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 2).

A escolha do tema se justifica quando se percebe que o comportamento está diretamente relacionado a questões de satisfação pessoal com o trabalho, de comprometimento profissional e de clima organizacional. Nenhuma empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, consegue se desenvolver e atingir seus objetivos e metas se não contar com uma equipe envolvida com a visão, missão e política da empresa, sendo que este envolvimento está diretamente relacionado com a produtividade da empresa.

A literatura expõe que para encontrar o caminho mais adequado a seguir no campo da motivação e envolvimento de uma equipe de trabalho é preciso conhecer seu comportamento, suas expectativas e descobrir o ponto de encontro dos objetivos da organização com os objetivos pessoais dos envolvidos (LIMONGI-FRANÇA, 2006, apud JACQUES, 2009, p. 3).

O método de pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso, por adequar-se a análises profundas de um contexto específico, no caso, uma empresa de

Construção e Montagem no ramo petroquímico. A forma de coleta de dados foi a de entrevistas semi estruturadas com os membros da equipe, abordando dois grupos de respondentes. Os respondentes do grupo 1 pertencem ao nível gerencial/coordenação/administrativo, enquanto os respondentes do grupo 2 são os funcionários da área operacional (supervisores, encarregados, líderes, assistente técnicos operacionais).

De acordo com Yin (2005) as respostas coletadas nas entrevistas foram analisadas pelo conteúdo, no estilo de padrão combinado, utilizando como base o referencial teórico, buscando correspondência nas manifestações, tendo em mente as questões de pesquisa, ou seja, satisfação, motivação, cooperação, comunicação e a percepção sobre a empresa.

O objetivo principal desse trabalho é analisar o comportamento organizacional da empresa Consórcio CWYR quanto à percepção aos fatores motivadores, o grau de interação dos membros da equipe, à compreensão dos processos internos e o grau de desenvolvimento da comunicação interna relacionada com os objetivos e metas da empresa.

Os objetivos específicos são: fazer levantamento na equipe do Consórcio CWYR de como está a percepção dos funcionários em relação à satisfação pessoal e profissional; levantar dados sobre a percepção dos processos da empresa e da comunicação interna; catalogar os pontos positivos e negativos citados nas entrevistas, identificar, nas entrevistas, os fatores que influenciam no comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas do Consórcio CWYR.

Para melhor compreensão o estudo em questão encontra-se em quatro fases. A primeira apresenta o referencial teórico sobre comportamento organizacional, motivação, a atitude e o comportamento, comunicação, gestão no trabalho, cultura, clima organizacional, endomarketing. A segunda fase trata da metodologia de pesquisa, o método científico, as etapas de desenvolvimento do estudo, a coleta de dados e o método de análise de dados utilizados. A terceira fase trata da unidade de análise, a empresa Consórcio CWYR. A quarta fase contém a análise dos resultados usando o padrão combinado, confrontando os conceitos empíricos com a respectiva referência literária.

No fecho do trabalho foram sintetizadas algumas considerações finais sobre os conhecimentos adquiridos no desenvolver do trabalho, algumas sugestões

acerca de mudanças que poderão ser implementadas nas próximas obras do Consórcio CWYR para melhorar o clima organizacional e conseqüentemente, o comportamento organizacional da empresa.

2. OBJETIVO

2.1. Problematização

O Comportamento Organizacional serve para melhorar a convivência das organizações, analisar o Comportamento ou Clima tornou-se um fator de total importância para as empresas, através dessa análise pode melhorar o direcionamento dos gestores nas estratégias para um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários com a organização e também com os resultados e vindo de encontro com este objetivo que detectou –se a seguinte problemática para o Trabalho de Conclusão de Curso: O Comportamento Organizacional afeta nas metas-resultados da empresa Consórcio CWYR?

2.2. Objetivos

Os objetivos determinados para a presente pesquisa são:

2.2.1. Objetivo Geral

Analisar o comportamento organizacional da empresa Consórcio CWYR quanto à percepção aos fatores motivadores, o grau de interação dos membros da equipe, à compreensão dos processos internos e o grau de desenvolvimento da comunicação interna relacionada com os objetivos e metas da empresa.

2.2.2. Objetivo Específico

Os objetivos específicos são: fazer levantamento na equipe do Consórcio CWYR de como está à percepção dos funcionários em relação à satisfação pessoal e profissional; levantar dados sobre a percepção dos processos da empresa e da comunicação interna; catalogar os pontos positivos e negativos

citados nas entrevistas, identificar, nas entrevistas, os fatores que influenciam no comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas do Consórcio CWYR.

2.3. Justificativa

As organizações estão em um momento em que é preciso superar as dificuldades para atender às demandas das competências exigidas pelo mundo globalizado. Robbins (2005 apud JACQUES, 2009, p. 11) enfatiza que quando se percebe que o comportamento está diretamente relacionado a questões de satisfação pessoal com o trabalho, comprometimento profissional e de clima organizacional, nenhuma empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, consegue se desenvolver e atingir seus objetivos e metas se não contar com uma equipe envolvida com a visão, missão e política da empresa a qual está inserido.

Diante do que foi esboçado, o tema proposto se justifica pautando – se em três níveis de relevância, os mesmo abordados nos estudos de Nascimento (2008):

- Nível de mercado: de uma perspectiva prática, o estudo fornecerá subsídios e sugestões sobre as questões do comportamento organizacional, na busca de melhorias no cotidiano das empresas, e também como forma de auxiliar os indivíduos interessados em implementar ou manter um cotidiano de trabalho saudável e eficiente no seu dia-a-dia organizacional.

- Nível Acadêmico: os achados do estudo poderão revelar as oportunidades e fraquezas que levam um clima organizacional ser satisfatório ou não, e este estudo deverá produzir sugestões para adaptações no dia-a-dia da organização. Buscar a colaborar assim com a literatura que existe e incentivar para que outros trabalhos possam ser desenvolvidos nesta área.

- Nível Pessoal: conforme a atuação da pesquisadora em Sistema de Gestão Integrado, a importância deste estudo se torna evidente devido à correlação do comportamento organizacional com a gestão, de forma a valorizar as diferenças e trabalhar na direção que permita compreendê-las, buscando cada vez mais um olhar centrado na realidade que o cerca e a busca por um clima aprazível de convivência organizacional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. A Gestão do Trabalho e Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estruturas da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo da mudança.

Borges e Yamamoto (2004 apud LEAL, 2006, p. 11) instigam a reflexão do papel do trabalho e organizações e suas implicações na vida de cada um de nós.

Quanto do cotidiano de cada um não é ou foi afetado diretamente pelo funcionamento dessas organizações sociais? Quanto do bem estar, qualidade de vida e problemas enfrentados pelas pessoas não estão relacionados com a dinâmica das organizações e com a forma que o trabalho e a sua organização assumem na sociedade?

3.1.1. A Gestão do Trabalho

A vida humana é diretamente afetada pelos processos que definem a qualidade dos resultados organizacionais, uma vez que estamos em permanente contato com distintas organizações sociais (LEAL, 2006). Em face disso, cada vez mais se verifica um amplo espaço de ação do gestor para explorar, compreender e analisar como interagem as múltiplas dimensões que caracteriza a vida das organizações, uma vez que, como afirma Bergamini (1997 apud LEAL, 2006, p.11), o elemento humano é fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais.

A primeira busca em sistematizar o processo administrativo, no entanto, se iniciou com Taylor, considerado o precursor pela Escola da Administração Científica.

Segundo Bergamini (1982 apud LEAL, 2006, p. 11), Taylor concebia o comportamento humano como resultante das medidas tomadas externamente ao indivíduo. Enfatizava as variáveis ambientais, acreditando que se o ambiente de trabalho estivesse suficientemente arrumado e organizado, o empregado não teria outro comportamento senão o de produzir.

Chiavenato (1994) definiu a Escola da Administração Científica como uma procura por compreender, explicar e interpretar as organizações de forma racional e científica, com vista ao aproveitamento total da capacidade produtiva dos seres humanos, e conseqüentemente eficiência máxima do trabalho.

A visão dos teóricos que nesta época pensaram Ciência da Administração foi predominantemente mecanicista. Esses autores, igualmente designados como produtivistas possuíram uma perspectiva materialista; vigorava a idéia do *Homo Economicus*, ou seja, um mero elemento da economia, aplicando a Administração com autoritarismo e formalismo (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Kwasnicka (1989 apud LEAL, 2006, p.12) as contribuições de Taylor na construção da administração científica são complementadas por Fayol. Este partiu de uma ótica macroscópica da organização, preocupando-se com as funções de gerenciamento, enquanto Taylor se preocupou em estudar o planejamento da execução de tarefas.

Na proposta de Fayol, a especialização reduziria o nível de atenção e esforço a serem aplicados naquela atividade e que aumentaria a produtividade por meio da repetição. Para ele a divisão do trabalho tem por objetivo produzir mais e melhor, sem alterar o esforço (KWASNICKA, 1989 apud LEAL, 2006, p. 12). O trabalhador que faz todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente dos mesmos negócios adquirem mais habilidade, mais segurança, precisão e, por conseguinte, aumento do rendimento.

Paralelamente ao desenvolvimento dessas tendências na Administração e de forma independente, Borges e Yamamoto (2004 apud LEAL, 2006, p. 12) discorrem sobre o movimento liderado por Henry Ford, mais conhecido por fordismo .

Na visão de Kwasnicka (1989 apud LEAL, 2006, p.12) o fordismo constitui-se em um movimento de inovações tecnológicas e econômicas. Essas inovações causaram forte impacto na organização e gestão do trabalho. Porém, os referidos autores entendem que quanto à concepção tradicional do trabalho, Ford deu continuidade às mesmas idéias, intensificando as características (parcelamento, exigência de eficiência, monotonia e pobreza de conteúdo) de Taylor e Fayol.

Segundo a evolução histórica de teorias de Administração o último movimento a ser considerado se dominou Toyotismo. Esse constituiu em um modo

de organização da produção capitalista, se desenvolvendo na década de 80 a partir da globalização do capitalismo. O toyotismo pode ser traduzido como uma nova ideologia orgânica da produção de mercadorias, surgindo como “modelo japonês” (LEAL, 2006).

Concluindo as idéias de Borges e Yamamoto (2004 apud LEAL, 2006, p. 13), Taylor, Fayol, Ford e Toyota constituíram tendências na administração concebidas como abordagens integrativas. Estas abordagens reafirmaram a concepção capitalista tradicional do trabalho, ampliando sua sustentação. Na configuração do capitalismo, formou –se uma concepção do trabalho que o coloca como absolutamente central na vida das pessoas, onde trabalhar duro conduz, necessariamente ao sucesso econômico.

Pode-se observar que tanto os fatores ambientais quanto os pessoais são importantes no comportamento organizacional, tornando-os, portanto, alvo de compreensão e avaliação no trabalho. No entanto, subjacente ao discurso das empresas de que se preocupam com os indivíduos, pois estes são peças fundamentais no sucesso empresarial, há uma preocupação velada pelo lucro. Fazem com que seus funcionários estrategicamente se sintam valorizados e reconhecidos enquanto pessoas, pois como já comprovado por experimentos no âmbito da psicologia organizacional, funcionário reconhecido e valorizado trabalha mais motivado e, por conseguinte, produz mais (BERGAMINI, 2006 apud BERNARDON;RISSI, 2009). Essas estratégias veladas percebem –se em diversas passagens da literatura.

Chiavenato (1998) coloca que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Por isso a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários através do desenvolvimento organizacional. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os ativos tangíveis e intangíveis, principalmente dos funcionários.

3.1.2. Comportamento Organizacional

De acordo com Porter (1999 apud ALVES, 2009, p. 3) a competição em nível global exige uma nova integração entre as políticas econômica e social, enquanto a política econômica procura incentivar a criação de riquezas, estimular a reserva de uma fração de seus rendimentos e os investimentos e reduzir a intervenção governamental; a política social concentra-se na educação e necessidades humanas, auxiliando os desfavorecidos, protegendo os cidadãos e preservando o meio ambiente. Ainda na visão de Porter (1999 apud ALVES, 2009, p. 3) o aparente antagonismo sucumbe diante de uma reflexão mais profunda, pois uma economia saudável requer trabalhadores educados, saudáveis, com moradias decentes e que se motivem pelo senso de oportunidade. Nesta ótica devem-se buscar objetivos econômicos e sociais, convergindo inovação e competição através do mercado. Assim, os programas sociais devem preparar os indivíduos para o mercado explorando a inovação e a competição, para solucionar as reais causas dos seus problemas ao invés de transferi-los para outros grupos sociais. Os estudos de Porter (1999 apud ALVES, 2009, p. 3) procuram esclarecer questões e definir uma teoria sobre vantagem competitiva estimulando uma análise mais detida, especialmente quando avaliam a competitividade em nível internacional, nacional ou das cidades como contextos semelhantes, distintos apenas em sua dimensão: “O entendimento da característica decisiva de um local que permite às suas empresas a criação e sustentação da vantagem competitiva em campos específicos” (PORTER, 1999, apud ALVES, 2009, p. 3). Essa concepção aponta para novos papéis de empresas e governos que concentram seus esforços para aumentar a competitividade. Para analisar os impactos das mudanças organizacionais no comportamento dos funcionários, diversos autores contemporâneos partem da premissa de que as mudanças abruptas que refletem processos políticos associados a estratégias de mudanças do tipo *top down*, constituem-se em fortes indutores de atitudes individuais e comportamentos coletivos que reafirmam a tradicional visão dos empregados do setor operacional, sendo, a priori, inerte e resistente a mudanças. Na visão de Drucker (1999 apud ALVES, 2009, p. 4) a definição de organização, para fornecer uma base para a compreensão dos fenômenos a serem estudados, está intimamente relacionada às estruturas organizacionais, dado que o problema organizacional é: como organizar os recursos para maximizar a eficiência ou os resultados? Os aspectos considerados na definição ou na percepção do que

seja a organização, estabelecem os elementos básicos, indicadores da interpretação tanto no que se refere ao contexto histórico e seu momento no tempo, quanto de acordo com o modelo e a ótica adotados. Drucker (1999 apud ALVES, 2009, p. 4) considera que a sociedade está em constante processo de mudança e atualmente, a capacidade de transformar informação em conhecimento, resulta de um processo dinâmico de transformação. Nesse contexto, um dos maiores desafios impostos às organizações é sistematizar a prática para administrar a autotransformação sem que haja impactos negativos.

As definições de organização e, conseqüentemente, as de estruturas organizacionais, evoluíram através dos tempos, na forma de uma espiral de conhecimentos que foram se incorporando até a visão atual. De acordo com Hall (1984 apud ALVES, 2009, p.5) as organizações envolvem relacionamentos sociais não casuais, mas sim impostos pela própria organização, sugerindo que estão implícitos a hierarquia de autoridade e a divisão do trabalho. Hall (1984 apud ALVES, 2009, p.5) define estrutura organizacional como: “As distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”, intrínsecas à definição, estão a divisão do trabalho, a hierarquia, as normas e regulamentos sendo que a estrutura não produz uma conformidade completa, em termos de resultados, mas impede o comportamento ao acaso dos seus membros. A estrutura deve atender a três funções básicas: realizar produtos/serviços e atingir metas organizacionais; regulamentar ou minimizar a influência das variações individuais sobre a organização, para que os indivíduos se adequem às exigências das organizações; e estabelecer as posições de poder e de tomada de decisões, definir o fluxo das informações e onde são executadas as atividades. As características individuais interagem com as estruturais para produzir os acontecimentos internos à organização, dessa forma, as estruturas assumem inúmeras configurações e suas principais características, complexidade, formalização e centralização, que se associam aos fatores mais fortemente a elas relacionados, tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica, constituindo a complexidade organizacional Hall (1984 apud ALVES, 2009, p.5)O grau em que uma organização é formalizada demonstra a opinião dos responsáveis pelo processo decisório a respeito dos seus subordinados, Hall (1984 apud ALVES, 2009, p.5) afirma que quando se acredita que os membros sejam capazes de exercer

juízo e autocontrole, a formalização é baixa por outro lado, quando julgados incapazes, a formalização é elevada, devido à necessidade de um grande conjunto de normas para orientar o seu comportamento. Não importa se os procedimentos são formalizados por escrito ou não, pois as normas não escritas, freqüentemente são tão obrigatórias quanto às escritas. Para Freitas (2007 apud JACQUES, 2009, p. 29-33) as diferentes características sociais, estilos de vida e filosofias distinguem as sociedades organizacionais, de acordo com o contexto cultural em que evoluíram e, ao compreender os fatores culturais que configuram os indivíduos e as organizações, percebe-se importantes diferenças no seu comportamento, pois as organizações também desenvolvem uma cultura própria resultante das suas interações que por sua vez, define a interpretação do ambiente competitivo. Se a burocracia apresenta disfunções em decorrência da necessidade de controle imposta pela organização, conduzindo as pessoas a uma justificativa de ação individual como: despersonalização do relacionamento; internalização das normas e regulamentos que assumem um valor independente dos objetivos organizacionais e maior uso da categorização técnica como base do processo decisório; o tamanho da organização, em relação aos indivíduos, apresenta um impacto imediato que diminui, na medida em que a pessoa permanece na organização. Paralelamente, a satisfação dos empregados é maior nas organizações de tamanho médio, não ultrapassando de 50 empregados e, além disso, pode se relacionar ainda o aumento da organização com o estresse e a moral reduzida dos empregados (FREITAS, 2007 apud JACQUES, 2009, p. 29-33)

3.2. Teorias Sobre a Motivação

3.2.1. Todo Comportamento Humano é Motivado

O homem é motivado não somente por estímulos econômicos, mas também por recompensas sociais, simbólicas e não materiais, partindo desse pressuposto que se começou a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas no meio organizacional.

Para Chiavenato (2002 apud BERNARDON;RISSI, 2009, p. 6), o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima

organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

A maioria das empresas nos últimos anos reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados, mas a motivação não depende exclusivamente de incentivos ou de possíveis oportunidades, é preciso mais. Em uma empresa, cada departamento tem sua alma, suas funções, metas e diretrizes (BISPO, 2007 apud BERNARDON;RISSI, 2009, p. 6).

O funcionário não é somente um empregado, mas também um ser capacitado de habilidades profissionais, sociais, culturais, etc. Um funcionário motivado pode ser considerado um capital intelectual dotado de intangibilidade, com valor imensurável, ou seja, um bem tão precioso que não se pode medir (PEREIRA, 2007 apud BERNARDON;RISSI, 2009, p. 6).

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas. Essa teoria propõe que um indivíduo procura satisfazer a uma seqüência lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, sociais, do ego e de auto-realização (KWASNICKA, 2006 apud BERNARDON;RISSI, 2009, p. 6).

Já a teoria das necessidades de David MacClelland dá ênfase nas necessidades adquiridas. MacClelland destacou as necessidades que as pessoas desenvolvem através de sua experiência, ao longo da vida, as necessidades adquiridas através da socialização, à medida que interagem com o seu ambiente (GONDIM; SILVA, 2004 apud LEAL, 2006, p. 26).

Por fim, das teorias aqui citadas, a de Herzberg define a motivação das pessoas com base em dois principais: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os higiênicos se referem às condições que rodeiam a pessoa no momento em que ela trabalha (condições fiscais, ambientais, salário, etc.). Já as motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si (BERGAMINI, 2006 apud BERNARDON;RISSI, 2009, p. 6).

3.2.2. Motivação e Ambiente

Dentro desse enfoque sobre a influência do ambiente na motivação dos indivíduos encontramos a teoria do condicionamento operante (teoria de Skinner), que defende que o comportamento humano é condicionado e mantido pelo ambiente da pessoa. As pessoas são naturalmente condicionadas a repetir comportamentos que foram recompensados – reforços positivo – e a abandonar comportamentos causadores de punições – reforços negativos (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 20).

O conceito do condicionamento operante é útil para explicar a relação entre satisfação e desempenho. Segundo Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 20) a relação entre satisfação e desempenho recebe conotação distinta da original que diria ser o desempenho resultante da satisfação, agora se entende que funciona o inverso, ou seja, o bom desempenho, suficiente recompensado, gera a satisfação.

3.2.3. Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

Autores como Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 20) relatam que as recompensas extrínsecas ou externas são facilmente identificadas quando pensamos em recompensa, relacionadas mentalmente a maiores salários, benefícios adicionais, condições para o trabalho.

De acordo com Jacques (2009, p. 20) a relação do ambiente e os aspectos materiais distinguem-se das recompensas intrínsecas que operam efeitos no sentimento das pessoas, ligadas à natureza do trabalho em si, são intangíveis e compreendem coisas como realização pessoal e profissional.

Assim podemos dizer que a motivação extrínseca está relacionada à ligação entre meios e fins. Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 20) resumem “somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins)”.

Já a motivação intrínseca é a motivação pelo próprio trabalho, proveniente da própria consciência do indivíduo, verdadeiro “gosto” pelo trabalho. Segundo Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 20) devido à natureza intangível da recompensa intrínseca, ela se torna mais difícil de ser instigada por estímulos externos, sendo necessário utilizar-se de recompensas extrínsecas para

atingir as intrínsecas, ou seja, o indivíduo satisfeito com as recompensas tangíveis acaba despertando em seu consciente uma sensação de satisfação interna pelo trabalho.

O gosto pelo trabalho pode ser moldado com a utilização de eficazes métodos de recompensas externas, como por exemplo, cursos e treinamentos, incentivos a interação entre os colegas, horas de lazer dirigidas para o relacionamento da equipe fora do ambiente de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 21).

Podemos dizer que pela natureza racional do ser humano, todas as suas atitudes conscientes calculam resultados esperados e assim a entrega do serviço prestado deve resultar em uma recompensa esperada. Dessa relação é que nasce o conceito de contrato psicológico de trabalho, tratado a seguir.

3.2.4. Contrato Psicológico

O contrato psicológico de trabalho é o contrato que envolve o colaborador e a empresa, baseado nas expectativas de um em relação ao outro. Nasce da necessidade de mão de obra versus a necessidade de salário (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 21).

Quando a literatura aborda o tema motivação para o trabalho esse conceito passa inevitavelmente pelo contrato psicológico, por isso é relevante citar alguns elementos que compõem o referido pacto:

- No aspecto pessoal mencionam-se as predisposições pessoais, as características culturais, a história de vida e os vínculos familiares e sociais (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 21).

- Em relação à empresa influenciam suas normas e sua tecnologia, sua liderança, seus valores, seus produtos e seus serviços, além do mercado que está inserido e dos clientes que movem tudo isso (LIMONGI-FRANÇA, 2006 apud JACQUES, 2009, p. 21).

Na visão de Jacques (2009, p. 21-22) esse relacionamento contratual para ter legitimidade entre as partes precisa que cada parte saiba claramente qual é o seu papel e até onde vai sua responsabilidade. Assim a empresa apresenta ao

colaborador sua cultura organizacional, suas metas e o plano de crescimento das partes. Enquanto que, o colaborador também demonstra suas expectativas e busca adequar seus projetos pessoais ao plano de carreira da empresa.

Ainda assim, por se tratar de um contrato informal pode assumir várias formas com o decorrer do tempo e da interação entre os agentes. Ele pode assumir forma autoritária, participativa, aleatória e fútil, dependendo do comprometimento das partes em relação ao contrato (LIMONGI-FRANÇA, 2006 apud JACQUES, 2009, p. 22).

O sucesso de um contrato psicológico vai depender do quanto cada parte investe na relação laboral. Quando a empresa investe no agente de forma a motivá-lo e a de crescer individualmente através de cursos, de promoções e de recompensas, e o agente age de forma receptiva a tais incentivos, o contrato se desenvolve plenamente (JACQUES, 2009, p. 22).

De acordo com (JACQUES, 2009, p. 22) como o contrato psicológico nasce de expectativas recíprocas, é fundamental conhecê-las com clareza e dimensioná-las de forma a produzir o resultado esperado. A empresa precisa deixar claro aos seus agentes o que quer e porque quer, bem como fazer o relacionamento dessas metas um motivador pessoal do agente. O motivador da recompensa desenvolve um comprometimento maior do agente em relação ao que se pede.

Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 22) salientam que não há uma receita única para desenvolver um contrato psicológico de trabalho, pois as pessoas são complexas e coisas diferentes podem motivar pessoas diferentes em momentos diferentes, ou seja, muitas variáveis têm de ser analisadas para que a escolha do instrumento de motivação em determinadas situações e perspectivas contingenciais.

Robbins (2005 apud JACQUES, 2009, p. 22) trata do assunto sobre o contrato psicológico de trabalho. Destaca que dois agentes psicológicos formam a percepção do indivíduo sobre o contrato de trabalho a sua percepção do papel a ser desempenhado e as expectativas do papel que a empresa acredita que será desempenhado. Resumindo, na verdade, esse contrato define qual a expectativa de comportamento que acompanha cada papel.

3.3. Atitude e Comportamento

Jacques (2009, p. 23) define a atitude como sendo a predisposição a reagir a um estímulo. São as atitudes que definem os comportamentos, ou seja, o conjunto de ponderações psicológicas e influências externas conduzem a determinada atitude que estará relacionada a outro comportamento. Um indivíduo que desenvolve atitudes positivas em relação ao seu trabalho e a sua pessoa terá um comportamento favorável ao desenvolvimento das tarefas e aos objetivos da organização, independentemente dos motivadores internos que o levaram a agir assim.

Embora as atitudes influenciem o comportamento é importante lembrar que o comportamento também influencia as atitudes. Os valores e atitudes profundamente enraizados são mais difíceis de serem mudados (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999 apud JACQUES, 2009, p. 23).

A literatura descreve que a atitude humana é composta por três componentes básicos (JACQUES, 2009, p. 23):

- Comportamental – tendência natural de se comportar de certa forma, resultado da interação entre emoção e a razão (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 23).

- Cognitivo – compreendem as crenças e conhecimentos sobre os estímulos, bem como a valorização deles.

- Afetivos – aludi às emoções do indivíduo em relação à atitude a ser tomada.

3.4. Influência da Comunicação na Motivação

A comunicação é um dos fatores que deve ser tratado com bastante importância em uma organização, pois através dela é que a interação e o desempenho dos processos acontecem de forma benéfica ou não e não apenas no desempenho dos processos, mas no próprio relacionamento interpessoal.

Em seu estudo Jacques (2009) o processo de comunicação é muito conhecido, sendo de consenso geral que é no processo de codificação e decodificação do pensamento que ocorrem as distorções, além dos ruídos externos que também interferem no conteúdo da mensagem.

O estilo administrativo adotado pela gerência também influencia e distorce o conteúdo de comunicações e informações, emprestando à informação um caráter de comandos autoritários, com pouca ou nenhuma compreensão lógica pelos receptores. Isso causa baixo comprometimento nos envolvidos (JACQUES, 2009, p. 24).

A eficácia da comunicação, por outro lado, pode gerar excelentes resultados na equipe. Compreendendo eficazmente a necessidade de metas ou resultados, favorece o engajamento individual (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 24).

Conhecer as verdadeiras razões de certas atitudes gerenciais favorece a motivação psicológica dos envolvidos contribuindo com o melhor engajamento.

A comunicação interpessoal é uma das ferramentas mais utilizadas no processo interativo e didático de transmissão de ordens ou comandos, bem como na busca por uma interação e comprometimento de um grupo de pessoas para a realização de uma tarefa ou meta (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 24).

3.4.1. A Comunicação nas Organizações

A literatura atribui papel de destaque a comunicação tanto no processo de formação do comportamento organizacional, como na adaptação às mudanças a serem implementadas, além da troca de experiências e motivações do grupo (JACQUES, 2009).

De acordo com Jacques (2009) a comunicação se desenvolve através de redes de comunicação, que podem ser formais ou informais, analisar todas as formas que a informação é canalizada dentro da organização é extremamente útil, diagnosticar a existência de ruídos e distorções entre a mensagem emitida e a mensagem recebida pelo destinatário final.

As redes formais de comunicação devem ser desenhadas de forma a possibilitar que a troca de informações seja eficiente e tenha sentido e direções adequadas de modelo de decisão utilizado pela organização (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 24).

Assim se as decisões são tomadas de forma colegiada, através de comitês, é imprescindível que a comunicação seja estabelecida como uma via de mão dupla, possibilitando a interação dos membros de comitê.

Conhecer a rede informal de comunicação pode ser uma vantagem ao administrador, podendo ser amplamente usada a seu favor caso conheça o membro formador de opinião que fará o trabalho de comunicar da forma desejada pela administração (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 24).

Muitas vezes a distorção do conteúdo da comunicação formal, oficial, e o conteúdo da comunicação informal, extra-oficial, atingem o comportamento dos receptores, de maneira irreparável.

A rede de comunicação informal deve ser levada em conta pelos administradores como fonte de conhecimento sobre a percepção dos indivíduos a cerca das decisões e estratégias adotadas. Jacques (2009, p. 25) enfatiza a interação gerada pela comunicação informal apresenta aspectos positivos e negativos.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud JACQUES, 2009, p. 25) o aspecto positivo da rede de comunicação informal é a interação dos membros da equipe, enquanto que o aspecto negativo é a possibilidade de distorção da informação gerando insatisfação na equipe. É fundamental para uma comunicação saudável que as lideranças identifiquem o membro formador de opinião que poderá auxiliar na transmissão correta de fatos e decisões, evitando distorções.

Por tratar-se de um aspecto fundamental do comportamento organizacional a comunicação tem de ser amplamente entendida e melhorada. Analisando o contexto atual, Jacques (2009, p. 25) argumenta que um comunicador eficaz é aquele que entende o processo de comunicação, conhece as possíveis barreiras que podem distorcer e frustrar os esforços de comunicação, além de conhecer as redes de comunicação e os papéis que influenciam o processo de comunicação.

A tônica sobre comunicação eficaz recai basicamente em dois pontos estratégicos para o administrador, saber ouvir e utilizar bem a ferramenta do feedback construtivo (SCHERMERHORN; HUNT ; OSBORN, 1999 apud JACQUES, 2009, p. 25).

3.4.2. A Comunicação Interna

A comunicação empresarial engloba todos os tipos de público, mas a comunicação interna preocupa-se apenas com o público interno. Há algumas décadas a comunicação, entre funcionários e patrões, era feita de forma tirana, onde o patrão mandava o funcionário exercer certa atividade e este fazia sem questionar (ALVES, 2009). Com a força dos Sindicatos entrando na sociedade crescia aos poucos a liberdade e conquistas sociais e o funcionário deixou de ser apenas aquele que cumpre ordens.

Segundo Alves (2009) a comunicação interna é o esforço de comunicação desenvolvido para estabelecer um relacionamento mais ágil e transparente, da direção com o público interno incluindo o feedback, instaurando assim uma efetiva comunicação.

O papel da comunicação interna é informar ao público interno tudo sobre a empresa. Sua missão, objetivos e estratégias. Além de proporcionar ao colaborador a oportunidade de participar e interagir no crescimento e desenvolvimento empresarial. A utilização da comunicação interna dar-se através de campanhas de motivação, treinamentos e nos veículos de comunicação como: jornais, murais, revistas, reuniões, confraternizações. Lembrando que cada empresa tem seu modo de comunicar-se com seus colaboradores. Quando melhor for a comunicação interna, maior será o envolvimento e dedicação dos colaboradores e conseqüentemente maior sua produtividade, influenciando de forma positiva na lucratividade da empresa e satisfação de colaboradores e conseqüentemente dos clientes (ALVES, 2009).

3.5. Comprometimento do Indivíduo com o Grupo

Para se ter um grupo de trabalho que almeja os resultados sempre em busca da prosperidade conjunta é preciso reunir os seguintes elementos: pessoas, conhecimento mútuo, interação e metas comuns (JACQUES, 2009, p. 26).

Conforme mencionam Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 26) as organizações são desenvolvidas por pessoas e com os objetivos voltados para as pessoas e funcionam por causa das pessoas, sentenciando: "O sucesso de

uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa” (BOWDITCH ; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 26).

O comportamento de cada membro do grupo pode ser influenciado por dois fatores, como o status do indivíduo no grupo, o papel que ele desempenha, a sua posição em relação às normas, a sua percepção quanto à coesão do grupo e sua sensação em relação ao nível de risco que o grupo assume (JACQUES, 2009, p. 26).

O status de cada membro está intimamente ligado a sua posição hierárquica, o que pode causar restrições na colaboração de membros de posição hierárquica inferior quando seu pensamento contraria a opinião de outro membro de nível ou status superior, prejudicando o crescimento do grupo. Jacques (2009, p. 26) conclui que para melhor interagir num grupo de trabalho é preciso que os participantes se livrem das posições hierárquicas, mantendo somente a consciência de um em relação ao outro.

O comportamento também é influenciado pelo papel que cada membro desempenha, cabendo lembrar que a definição de papel é “o que as pessoas esperam de um indivíduo”, porém muitas vezes esse papel não está bem definido, apresenta ambigüidade, ou ainda, o indivíduo desempenha mais de um papel, por vezes conflitantes entre si (JACQUES, 2009, p. 27). A ambigüidade ou o conflito do papel que se deve realmente desempenhar causa insatisfação, baixo desempenho e estresse.

Quanto às diretrizes do grupo, ao padrão de idéias que norteiam o comportamento do grupo, o comportamento do membro vai depender do grau de aceitação a tais normas. Essas diretrizes são basicamente os costumes, preceitos não escritos de comportamento desenvolvidos pelo grupo com o passar do tempo, a interação do membro vai depender da aceitação e obediência em relação a tais diretrizes (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 27).

A assimilação de união do grupo vai depender da associação dos agentes citados, pois um grupo coeso, isto é, um grupo unido se revela pelo desejo dos seus membros em permanecerem no grupo, e a força do compromisso com o grupo e com as metas-resultados.

No atributo relativo ao nível de risco encontramos o quesito psicológico da segurança, a capacidade de assumir uma posição mais ou menos ousada na tomada de decisão depende efetivamente da sensação de segurança que o grupo transmite a seus membros (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 27).

Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 27) salientam que o excesso de coesão pode levar a extrema resistência às novidades, ocasionando prejuízo a evolução natural dos trabalhos e a conquista de novas percepções.

Um grupo com um bom nível de coesão produz aos seus membros a confortável sensação de divisão. Malpara-se mais quando se sente protegido pelo grupo.

Decisões tomadas sobre a proteção das diretrizes do grupo são mais facilmente implementadas e causam uma motivação individual que leva a um maior comprometimento dos membros com o resultado (JACQUES, 2009, p. 28). A necessidade psicológica de pertencer a um grupo é inerente à condição humana. De acordo com Jacques (2009, p. 28) o nível de envolvimento e a interação dependem de fatores internos (psicológicos) e externos (ambiente de trabalho, estilo de gerência e diretrizes de grupo).

3.6. Cultura, Clima Organizacional e Endomarketing

Neste item serão apresentadas as bases conceituais relativas à cultura organizacional, abordando desde a formação até os meios de mudança cultural, bem como algumas abordagens sobre clima organizacional e endomarketing (JACQUES, 2009, p. 28).

Para ilustrar a importância da cultura organizacional na vida de uma empresa, o autor Lacombe (2005 apud JACQUES, 2009, p. 28) escreve:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. Condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

3.6.1. Cultura Organizacional

O conceito de e os estudos sobre a cultura organizacional são relativamente novos, Robbins (2005 apud JACQUES, 2009, p. 29) relata que foi a partir de meados da década de 80 que a administração moderna começou a usar e desenvolver a cultura das empresas, saindo a visão racional, coordenada e controlada das organizações, passando a entendê-las como um organismo vivo que tem personalidade própria, assim como as pessoas.

Por ser um assunto novo e que sofre influência de várias áreas do conhecimento humano a cultura organizacional não apresenta uniformidade de conceito. Robbins (2005 apud JACQUES, 2009, p. 29) a define como: “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.”

Inúmeras são as abordagens que o tema recebe dos mais diversos autores, todos os autores estudos no presente trabalho abordam o tema da cultura organizacional e seus reflexos diretos no comportamento dos indivíduos, esta interligação se verifica no conceito de cultura organizacional definido por Schernerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud JACQUES, 2009, p. 29): “Cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”.

O referido autor colabora muito para o entendimento do tema fazendo referência dos principais componentes da cultura organizacional. A adaptação externa e a integração interna sendo que a primeira envolvendo questões relativas à forma de relacionar-se com o público externo e os métodos usados para atingir metas e resultados (JACQUES, 2009, p. 29). Enquanto a integração interna está relacionada com a criação de uma identidade coletiva, da forma de combinar os métodos de trabalho com a vida.

É por meio do diálogo e da interação que os membros começam caracterizar a cultura corporativa que irão adotar para desenvolver suas atividades com satisfação. O nível de identidade com esta cultura vai desenvolver uma maior ou menor integração dos membros da equipe (JACQUES, 2009, p. 29). Nota-se que para funcionar efetivamente como equipe as pessoas precisam reconhecer a presença dessa cultura uns nos outros.

Como a cultura organizacional é construída pelos valores e vivências das pessoas que a integram não se pode deixar de considerar a diversidade cultural dos membros que compõem o sistema organizacional.

Schernerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud JACQUES, 2009, p. 30) mencionam que para entender o funcionamento de uma cultura organizacional é preciso realizar uma análise do seu nível de desenvolvimento, citando três importantes níveis de análise: “A cultura observável, os valores compartilhados e as suposições comuns”.

Em seu estudo Jacques (2009, p. 30) definiu os níveis sendo que:

- O primeiro está relacionado diretamente com o modo em que as tarefas são realizadas, incluindo histórias, ritos corporativos e exemplos de sucesso.

- O segundo nível mostra que o compartilhamento de valores pode ser usado como um poderoso mecanismo de motivação, na medida em que os membros conhecem o que é importante para a organização, concordando ou não sobre a importância deles os reconhecem como parte da história da empresa.

- Quanto, ao terceiro nível, às suposições comuns ou verdades implícitas é construído em decorrência da experiência conjunta, o convívio no ambiente de trabalho e a ajuda mútua no desenvolvimento das tarefas que produzem o senso comum do grupo sobre valores e métodos.

Robbins (2005 apud JACQUES, 2009, p. 29) relaciona à sobrevivência de uma empresa a solidez da sua cultura, bem como a sua capacidade de proporcionar mudanças positivas e necessárias na sua cultura.

Por sua vez, Jacques (2009, p. 29) destaca que as empresas com culturas reconhecidamente fortes exercem uma pressão considerável sobre a conformidade dos funcionários aos seus valores e métodos de trabalho, apresentando solidez na postura de valores éticos e comportamentais. No entanto, apresentam dificuldade de adaptarem –se as novas tendências gerenciais nas relações com os funcionários e com o mercado.

Schernerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud JACQUES, 2009, p. 30) dizem que a cultura organizacional tende a especificar os vários tipos de ações apropriadas e como as pessoas se enquadram nesse sistema social. Podendo ser resumido como sendo o papel de divulgar as diretrizes da instituição aos funcionários. Como por exemplo, o valor da ética, o relacionamento com o cliente e

com os concorrentes, o prazo para cumprimento de certas tarefas, os métodos de comunicação, os rituais das reuniões, as alçadas decisórias e a rigidez do sistema hierárquico.

A cultura organizacional pode ser resumida como sendo “o modo como fazemos as coisas por aqui”, ou seja, o conjunto de crenças, valores e atitudes da organização nas relações com os diversos agentes de interação (LACOMBE, 2005 apud JACQUES, 2009, p. 31).

A gestão de recursos humanos vem se utilizando cada vez mais da cultura organizacional nos processos de socialização – inicialização de novos membros – para moldar o comportamento do novo profissional de acordo com as bases culturais da empresa, porém com a devida flexibilidade respeitando a sua cultura pessoal, podendo inclusive usá-la em mudanças culturais benéficas a empresa (BITENCOURT, et al 2004 apud JACQUES, 2009, p. 31).

Grandes empresas valorizam sua história e sua cultura organizacional forte, mas reconhecem o caráter dinâmico que a cultura precisa ter para modernizar-se e adequar-se às transformações constantes do mercado e das pessoas.

Muitas vezes a própria estrutura organizacional tem de ser adaptada para acompanhar essas evoluções, este fato fica bem caracterizado quando as organizações trocam o nome e a função dos seus setores de recursos humanos . O Consórcio CWYR há pouco tempo incluiu na sua estrutura setorial um *setor de relações com o funcionário e responsabilidade social*.

A atuação de um setor voltado para o relacionamento com funcionários, com a sociedade obviamente tem de estar intimamente ligada à cultura organizacional, seja na transmissão desta cultura ou como agente ativo sua da mudança (JACQUES, 2009).

Freitas (2007 apud JACQUES, 2009, p. 31) corrobora com a idéia acima, destacando que a aceitação da cultura organizacional como sendo uma variável permite que ela possa ser instrumentalizada como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos.

A autora Maria Ester de Freitas (2007 apud JACQUES, 2009, p. 31) ressalta algumas das principais funções da cultura organizacional:

Valorizar o que é importante ali, estabilizar comportamentos, construir significativos e formas de interpretar eventos organizacionais,

sinalizar as formas de resolver problemas, indicar um sentido de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar.

Na visão de Jacques (2009, p. 32) por serem as organizações feitas de pessoas o envolvimento emocional dos indivíduos com a cultura da empresa tem de ser considerado no contexto motivacional, e de comprometimento dos indivíduos com a organização, pois os colaboradores que desenvolvem identificação com a cultura da empresa, não ligados somente pela retribuição financeira tendem a ter uma melhor produtividade e uma maior longevidade na organização. Freitas (2007 apud JACQUES, 2009, p. 32) aborda: “Quanto mais o mercado se torna competitivo e agressivo, mais as empresas necessitam do comprometimento dos seus membros, ainda que ela própria não possa garantir nenhuma reciprocidade”.

No aspecto de mudança cultural é necessário lembrar que a partir da década de 1990 com a crescente competitividade das organizações, com a mutação das relações trabalhistas e com as rápidas inovações tecnológicas a capacidade de operar mudanças na cultura organizacional de uma empresa faz a diferença entre sua sobrevivência ou a sua extinção (JACQUES, 2009, p. 32).

Jacques (2009, p. 32) ressalta a importância de que é preciso lembrar que todas as mudanças trazem contentamentos e discontentamentos aos indivíduos que a ela se submetem, sendo diretamente relacionado à satisfação ou a insatisfação com o trabalho no novo modelo. Percebe-se que há uma ruptura das expectativas desenhadas no modelo antigo (FREITAS, 2007 apud JACQUES, 2009, p. 32). Esse cenário de mudanças da cultura organizacional pode causar alterações no clima, uma vez que este é decorrente daquele.

3.6.2. Endomarketing

Cada vez mais os gestores estão notando que o público interno está tendo grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo e o endomarketing é uma ferramenta que vem de encontro com essa visão (ROBBINS, 2002 apud ALVES, 2009, p. 11). Essa ferramenta existe para atração e retenção do cliente interno o qual as empresas já consideram como primeiro cliente. Com isso, podemos obter significativos resultados, e também atrair e reter os clientes externos.

Para Robbins (2002 apud ALVES, 2009, p. 11) endomarketing causa mudanças na cultura organizacional, e o sucesso de uma empresa está na satisfação dos clientes internos e externos, sendo que o produto deve corresponder às expectativas de ambos. A maior contribuição do endomarketing talvez esteja no aprimoramento que o mesmo dá ao ambiente interno da organização, e o clima organizacional deve volta-se para a motivação e valorização do colaborador.

3.6.3. Clima Organizacional

Muitas vezes os termos *cultura* e *clima organizacional* são usados como sinônimos, mas a literatura especializada os distingue com clareza, definindo clima organizacional como “uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização está sendo cumpridas” (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 32). Ainda assim, nota-se que os autores esclarecem que o clima é um indicador sobre a conscientização dessas crenças e expectativas.

Jacques (2009, p. 33) descreve em seu estudo que o clima é mais uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização que tem influência direta na satisfação, no desempenho, no grau de interação do grupo e nas causas de afastamento (absenteísmo, licenças/afastamentos, desligamentos, por exemplo). O clima reflete todo um contexto do indivíduo na organização, tendo como base suas expectativas firmadas no contrato psicológico de entrada na organização, moldado pelo processo de socialização pelo qual passou sua capacidade de interagir com o grupo a que pertence, e, principalmente, com o estilo de liderança ao qual está submetido (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 33).

Lacombe (2005 apud JACQUES, 2009, p. 33), sintetiza o tema dizendo que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela cultura da empresa. Atuando como variáveis a motivação, a lealdade, a identidade com a empresa, a colaboração entre as pessoas, o interesse pelo trabalho, a facilidade de comunicação interna, os relacionamentos, os sentimentos e as emoções das pessoas que interagem num ambiente comum.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Dentre os métodos de pesquisa utilizado o estudo de caso é o que melhor se adapta ao presente trabalho. Como ensina Yin (2005, p. 23) o estudo de caso pode ter ênfase exploratória, descritiva ou explanatória, dependendo com o objetivo da pesquisa. Alguns casos podem apresentar três aspectos. No presente estudo destaca-se a ênfase descritiva e explanatória realizada a partir do estudo de um contexto específico.

Foi escolhido o estudo de um caso único por que se trata de um caso representativo ou típico, considerando o contexto geral da organização a que está inserida (YIN, 2005, p. 63).

A habilidade do pesquisador também foi considerada na escolha do método de pesquisa, isto é, habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados; para ouvir e não se deixar influenciar pelas suas próprias ideologias e percepções; adaptar-se e ser flexível para perceber novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças; domínio das questões em estudo (YIN, 2005 apud JACQUES, 2009).

4.1. Etapas de Desenvolvimento do Método de Pesquisa

Definição e planejamento: inicialmente foi definido como problema de pesquisa o comportamento organizacional e a relação com os objetivos e metas-resultados da empresa. Usando o método do estudo de caso único do tipo descritivo ou explanatório (GOODE ; HATT, 1979 apud JACQUES, 2009).

Tendo o foco de pesquisa definido buscou-se a base teórica dos conceitos a serem utilizados na posterior análise dos dados coletados, ou seja, era preciso saber o que a literatura ensinava sobre comportamento organizacional, gestão no trabalho, motivação, satisfação, cooperação e comunicação no ambiente de trabalho.

Após estarem definidos o problema de pesquisa e o método a ser utilizado, bem como a unidade de análise – empresa Consórcio CWYR , passou-se a formular um protocolo de pesquisa.

Segundo Yin (2005) a formulação de um protocolo para o estudo de caso deve conter os seguintes aspectos:

1) Uma visão geral do trabalho – os objetivos, as questões de estudo, a base bibliográfica sobre o assunto a ser investigado. Realizada a confecção do desenvolvimento de todo contexto onde, foram definidos o objetivo principal e os secundários a serem alcançados com o trabalho, as questões de pesquisa e um referencial teórico inicial sobre os pontos a serem abordados na pesquisa.

2) Os procedimentos de campo – neste ponto foi escolhida a melhor forma de coletar os dados comportamentais do grupo a ser estudado. Como o objetivo principal do estudo reside em explorar o comportamento dos indivíduos, foi escolhida a entrevista estruturada ou focada, com um conjunto de oito perguntas básicas (anexo I), as questões abordadas no estudo de Jacques (2009) auxiliaram de referência para a entrevista.

3) As questões do estudo de caso – Questões específicas mantidas em mente durante toda a pesquisa. Neste caso, como se comportam os indivíduos da empresa Consórcio CWYR quanto a motivação, a satisfação, a comunicação, a cooperação e percepção sobre a organização.

4) Guia para relatório de caso – refere a estrutura de apresentação do trabalho. Desde a base teórica das questões pesquisadas, método de coleta de dados, a análise dos resultados e as considerações finais sobre o estudo.

4.2. Coleta de Dados

Goode e Hatt (1979 apud JACQUES, 2009) defendem a entrevista como um dos mais eficientes métodos de coletas de dados para uma pesquisa científica na área da sociologia. Ressaltam ainda que o entrevistador deva levar em conta as respostas em si e todo o contexto de gestos e expressões que podem servir para traduzir o estado de espírito do entrevistado.

Optou –se por realizar entrevistas estruturadas ou focadas, conforme sugere Yin (2005, p. 118), por demandarem menos tempo de entrevista e ainda assim possibilitando respostas amplas e maior liberdade de expressão aos entrevistados, favorecendo, em muito, a veracidade das percepções coletadas.

A coleta das entrevistas foi realizada durante o mês de agosto e setembro, de forma individualizada, sendo garantido o sigilo e o anonimato das informações prestadas. Esclarecendo à empresa e aos respondentes que se tratava de um trabalho científico que visava colher informações para descrever o comportamento geral da equipe quanto às questões colocadas no roteiro base da entrevista.

As entrevistas foram transcritas na íntegra para que as respostas pudessem ser analisadas, bem como os diferentes entendimentos sobre as questões em si, ou seja, os entrevistados tiveram como não poderiam deixar de ser, interpretações distintas sobre o que estava se perguntando.

A ordem das perguntas do roteiro também foi alterada para alguns respondentes, buscou-se adequar a abordagem ao perfil de cada indivíduo, instigando os mais introspectivos e limitando-se a só ouvir os mais expansivos.

Goode e Hatt (1979 apud JACQUES, 2009) chamam a atenção sobre a necessidade de se tomar cuidado no registro das entrevistas porque toda validade dos dados coletados depende do seu correto registro, pois o entrevistador não pode atribuir sua percepção pessoal na interpretação das respostas, apesar da interpretação fazer parte do método esta não pode ser influenciada pela convicção do pesquisador.

Como forma de evitar distorções nas respostas fornecidas, o trabalho de transcrição foi realizado por um indivíduo não participante no projeto, para evitar deformidades da percepção do entrevistado versus a percepção do entrevistador. Com isso pode-se concluir que a coleta de dados primou pela exatidão das opiniões externadas nas entrevistas, sendo interpretadas de maneira científica e isenta de qualquer idiosincrasia da entrevistadora.

4.3. Método de Análise dos Dados Coletados

A análise dos dados coletados foi realizada através da comparação e/ou adequação da literatura base com as respostas obtidas nas entrevistas (YIN, 2005). Por tratar-se de uma pesquisa do tipo descritiva, a análise de dados utilizada foi à análise de conteúdo onde se busca fazer uma adequação ao padrão teórico.

O modelo de adequação ao padrão, recomendado por Yin (2005, p. 145) compara os padrões de base empírica com os padrões previsto no referencial teórico. Se os padrões coincidirem os resultados ajudam a aumentar a validade interna do estudo de caso. Como o estudo é do tipo descritivo-explanatório, os padrões podem se relacionar a variáveis dependentes ou independentes uma das outras.

Yin (2005, p. 148) alerta que as análises de dados coletados no estudo de caso, são de difícil realização e que para analisá-los não podem ser usados os padrões teóricos de forma mecânica e absoluta.

No caso das entrevistas, ainda mais, por serem dados subjetivos, externados em entrevista face a face, que, por si só, é constrangedora, apresenta uma enorme dificuldade de análise. Por maior que seja o nível de confiança entre o entrevistador e o entrevistado sempre poderá haver distorções das mais diversas, desde as motivadas pelo constrangimento da entrevista em si até o receio do uso das informações coletadas de maneira espúria.

Por isso, foram coletadas um número maior de entrevistas, para analisar somente parte delas, transmitindo maior confiança aos respondentes.

5. UNIDADE DE ANÁLISE

5.1. A Empresa Consórcio CWYR no Contexto de Organização

Trata-se de uma empresa do estado de São Paulo, completou 30 anos em 2010, em grau de importância e responsabilidades com metas e resultados em destaque quando comparado as outras empresas de mesmo porte.

Tem um quadro de 327 funcionários fixo e dependendo dos empreendimentos pode chegar em média a 2.000 funcionários distribuídos por obra.

Por estar localizada em um canteiro onde se ocupa 04 prédios, apresenta uma característica distintas de algumas outras empresas, quanto à comunicação e interação dos funcionários, fato bastante citado nas entrevistas como obstáculo a uma maior integração e cooperação.

No quesito atingimento de metas a empresa vem apresentando bons resultados, ocupando muitas vezes a primeira posição nas licitações de grandes empreendimentos no ramo de construção e montagem.

Quanto à qualidade do clima organizacional e a cooperação dos membros da equipe no atingimento das metas, pode-se sentir um descontentamento geral dos respondentes dos dois nível, resultando na conclusão que o atingimento das metas deriva basicamente da pressão autoritária exercida pela organização para o cumprimento de metas e objetivos, desqualificando os meios e destacando os fins.

O enfoque sobre a cultura e comportamento organizacional numa empresa pode trazer um leque muito amplo de possibilidades de pesquisa e estudo (JACQUES, 2009).

Buscou-se primeiro na literatura um referencial teórico sobre os pontos a serem desenvolvidos, buscando sedimentar conhecimento à cerca dos conceitos, atributos e agentes que interferem direta ou indiretamente no comportamento organizacional de uma empresa, saindo da visão macro, a organização como um todo.

O presente estudo foi realizado durante os meses de julho à setembro de 2012, na empresa Consórcio CWYR, localizada na cidade de São Paulo.

Como método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso conforme Yin (2005), com coleta de dados através de entrevistas, estas foram realizadas aleatoriamente com 73 pessoas do total de 327 funcionários. Sendo transcritas as entrevistas e usadas 11 (onze) de nível gerencial/coordenação/administrativo que formaram o grupo respondentes 1, e 28 (vinte e oito) funcionários de nível operacional (supervisores, encarregados, líderes, assistentes técnicos operacionais) que formaram o grupo de respondentes 2.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desenvolve-se através do método de análise de conteúdo, que permite resumir os dados, pela sua categoria, buscando relacionar a teoria com as manifestações encontradas nas entrevistas (YIN, 2005).

6.1. Motivação

A literatura é muito vasta e complexa quando aborda o tema motivação no ambiente de trabalho, optou-se no estudo de caso identificar nos indivíduos seus anseios pessoais e profissionais. Baseando-se nas teorias motivacionais colecionadas, como a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que expõe como principais fatores motivacionais as necessidades básicas, fisiológicas, até as mais subjetivas como as ligadas à auto-estima e realização pessoal (KWASNICKA, 2006 apud BERNARDON;RISSI, 2009).

Na visão de Jacques (2009) a autora descreve que essa categoria de motivadores ainda se encontra bastante presente nos indivíduos estudados, pois na maioria das literaturas sobre o assunto percebe -se nas respostas que a maioria pode ser identificada na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Sendo que a questão familiar, ligada à segurança e ao bem estar apareceu com mais frequência na resposta a primeira parte da pergunta.

Quando os participantes foram indagados sobre o que é importante para você como pessoa e como profissional, as respostas referentes à primeira parte da pergunta mostram, em sua grande maioria, a correspondência com a hierarquia das necessidades de Maslow, como demonstra os trechos abaixo correlacionados (JACQUES, 2009):

Como amostra do grupo respondentes 2, destaca-se a resposta de uma assistente técnica operacional, com menos de 5 anos de empresa: *“A família em primeiro lugar. E como profissional considero importante o relacionamento com meus colegas de trabalho, e o crescimento profissional.”*

Enquanto um respondente do grupo 1, gerente de especialidades com mais de 10 anos de empresa, foi sucinto e direto: *“Estabilização profissional, econômica e familiar”*.

Por sua vez KWASNICKA (2006, apud BERNARDON;RISSI, 2009) a teoria da hierarquia das necessidades também se verifica quando os respondentes falam do que reconhecem como importante para seus colegas, pois a maioria cita a questão financeira, notando claramente o reflexo da sua necessidade que é percebida pelo grupo e vice-versa. Sendo possível conclusões sobre a necessidade do outro a partir da própria verificação, visto que trabalham na mesma empresa e sob a mesma política salarial, apesar da diferença de salário existente, entre os respondentes do grupo 1, e os respondentes do grupo 2.

Alguns trechos expressam com objetividade a percepção reflexiva da necessidade financeira, como motivador e como fator de insatisfação, tal percepção também explorada por Jacques (2009), como se denota da respondente do grupo 1, com tempo de empresa entre 5 a 10 anos:

“Eu acho que é relação financeira, pode dizer você tem um bom trabalho, ser reconhecido na sociedade, bem como receber dinheiro por isso. Crescimento de carreira. Ser recompensado pelo que faz. O pessoal da empresa por mais que não possa parecer sempre dá o máximo. Todos esperam ser recompensados por isso. Mesmo aqueles colaboradores que não possuem destaque algum na empresa, em minha opinião, na cabeça deles eles pensam que estão dando o máximo e imaginam que um dia serão recompensados.”

De acordo com Jacques (2009, p. 42) a necessidade de recompensa extrínseca se sobressai como a mais valorizada do que a recompensa intrínseca, o reconhecimento, através de elogios ou funções de destaques sem a contrapartida financeira, ficando demonstrado na percepção de um participante do grupo 1, gerente de especialidades, com mais de 10 anos de empresa: *“Praticamente todos querem ganhar sempre mais. Não querem nem ter plano de carreira. Podem ficar atendendo telefone e receber um bom salário. Aqui nesta empresa todo mundo reclama. Muito serviço.”*

A teoria motivacional de Herzberg (motivação e higiene) por Bergamini (2006, apud BERNARDON;RISSI, 2009, p. 6) também pode ser constatada em uma das entrevistas que destaca como importante as “boas condições de trabalho”,

porém tal abordagem não se repetiu em nenhum outro respondente. Demonstrando que embora os fatores de higiene levantados na teoria de Herzberg como motivadores ainda se façam presentes, eles já não têm grande representatividade, pois os trabalhadores atuais consideram como sendo uma obrigação da empresa, oferecer condições físicas adequadas ao desenvolvimento da atividade laboral.

Declarando um entrevistado do grupo 1, com mais de 10 anos de empresa, que desempenha a função de gerente de especialidades: “*A relação interpessoal com os colegas e equipe, boas condições de trabalho, salário com e como pessoal ter sentimentos de perceber que os colegas podem ter problemas e precisam de ajuda.*”

Quando o entrevistado declara perceber nos colegas a necessidade de reconhecimento (Ser recompensado pelo que faz), comprova-se a teoria motivacional das recompensas intrínsecas, segundo Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 43), abordagem dos modelos motivacionais, logo, pode-se concluir que de modo geral a utilização de um modelo motivacional voltado ao reconhecimento- recompensa funcionaria muito bem na equipe do Consórcio CWYR.

Percebeu-se que o jargão “não fez mais que a obrigação”, quando uma tarefa ou uma meta é cumprida com êxito, incomoda os membros da equipe que elegem o reconhecimento como primordial no rol de importância profissional.

De acordo com os estudos de Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 43), a necessidade de reconhecimento, de recompensas, foi destacada por outros respondes em vários pontos das entrevistas, ficando plenamente constatado que o principal motivador para a equipe é o reconhecimento pelo trabalho prestado.

Uma entrevistada do grupo 2, com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, que desempenha a função de assistente técnico operacional, destaca a importância de ser reconhecida: “*Ter o reconhecimento como pessoa, como profissional e financeiro*”.

Corroborando como fez Jacques (2009) com o mesmo pensamento da outra respondente do grupo 2, com menos de 5 anos de empresa, recém chegada, que desempenha a função operacional, obteve a seguinte resposta: “*Como pessoa é*

o relacionamento com os outros, ser feliz e como profissional é ser reconhecido e prosperar profissionalmente.”

Na maioria das entrevistas esta questão ocasionou situação de desconforto nos respondentes. Os participantes não tem o comportamento de refletir sobre sucesso e felicidade. De acordo com Jacques (2009), sucesso e felicidade são fatores significativos a ser compilados em estudo que abordem o tema comportamento organizacional. O consórcio CWYR, neste aspecto está em processo lento, o assunto não é desconhecido, mas atualmente a empresa não se preocupa em instiguir tais questões junto ao seu corpo funcional.

Retratando, desde logo, uma falha na administração do capital humano da organização, como bem relatou Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 43), é de fundamental importância o entendimento cognitivo do comportamento organizacional para a formação de um gerente eficaz, que resultará em uma equipe mais produtiva.

Jacques (2009) faz uma observação importante descrevendo em seu estudo que todos os autores estudados, sem exceção, atribuem fundamental importância ao entendimento cognitivo do comportamento organizacional, destacando que os profissionais atualizados e com bom nível de desenvolvimento intelectual apresentam uma característica comum que é a de buscar relacionar as tarefas ou metas-resultados a serem cumpridas a uma convicção pessoal de sucesso ou felicidade.

Assim a constatação do embaraço denota em alguns entrevistados o pouco interesse pelo auto desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto em outros sobressaem às questões de ordem pessoal no conceito de felicidade, demonstrando uma socialização padrão externalista ou indiferente ((BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 44).

A segunda parte da questão relacionada ao lado profissional, os entrevistados destacaram a preocupação com a carreira, voltada à responsabilidade com a função, comprovando a aplicabilidade da teoria motivacional de serem esforçados e buscam realizar o papel que esperam delas.

Analisando as respostas é perceptível notar um forte comprometimento com as responsabilidades atribuídas, entretanto um porém uma insatisfação com a equidade de reconhecimento ao trabalho bem realizado.

Para falar sobre o que é importante na área profissional, um participante do grupo 2, com menos de 5 anos de empresa assistente técnico operacional, destaca: *“Crescer na empresa e no pessoal é a família.”*

Enquanto um participante, com mais de 10 anos de empresa, que desempenha a função de coordenador na área financeira, valoriza a sensação de missão cumprida: *“Missão dada, missão cumprida. Fiz o melhor hoje.”*

As teorias motivacionais na visão de Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 44), consistem em fazer os colaboradores perceberem claramente o aumento dos benefícios com a realização da meta-resultado, gerando consciência de que o esforço (desempenho) levará ao atingimento das metas-resultados, também pode ser reconhecida no comportamento da equipe em estudo. Apesar da eficácia das teorias de motivação estarem muito relacionada ao estilo de liderança a que a equipe esta submetida, de um modo geral consegue-se perceber a diretriz motivacional como modelo que vem da organização.

O conceito teoria da motivação descrita por Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 45), pode ser claramente verificado nas abordagens feitas espontaneamente pelos respondentes dos dois grupos.

Jacques (2009, p. 45) enfatiza que não importa o estilo da liderança local, a influência psicológica da teoria da motivação é desenvolvida pela empresa, sendo externada em muitos depoimentos. Como um participante do grupo 2, com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, que desempenha a função de supervisor: *“Quero poder conquistar as minhas realizações pessoais, comprar minha casa, viajar. Profissionalmente é me formar”.*

Outro resultado, menos positivo e mais agressivo, também discutido no estudo de Jacques (2009), relacionado à motivação-meta-comportamento está demonstrado pela indignação implícita de um respondente com mais de 10 anos de empresa, que desempenha uma função de supervisor: *“A organização somente pensa nos números. O consórcio CWYR é lucro. Tudo na empresa é buscar o resultado. O consórcio CWYR é predador. Não respeita o colaborador. Quer o resultado de qualquer forma”.*

Usando a teoria motivacional como enfatiza Jacques (2009, p. 45) no modelo das expectativas é possível perceber claramente que a equipe sente uns nos outros que o componente motivacional com maior peso é a valência (valor ou

atração para recompensa ou resultado), visto que foi a questão financeira que os colegas perceberam ser a mais importante uns para os outros.

Várias vezes citadas que a causa maior de descontentamento é a baixa recompensa salarial, onde o bom desempenho, suficientemente recompensado, gera a satisfação (BOWDITCH;BUONO,1992 apud JACQUES, 2009, p. 45).

Jacques (2009, p. 45) ressalta que a valorização profissional e as oportunidades de crescimento também foram repetidas vezes citadas como questão importante para si e para os colegas, reconhecida como sendo o 4º nível e o 5º nível na hierarquia das necessidades de Maslow (necessidades de ego e da auto-estima e necessidades de realização pessoal, respectivamente), estratificada no termo “reconhecimento”.

O fator motivação ficou claramente demonstrado na prática através de alguns depoimentos, independentemente de que forma a empresa motive o funcionário, este agente está diretamente relacionado com meta-resultado.

6.2. Satisfação

O tema da satisfação com o trabalho e a relação com a satisfação pessoal, ou seja, felicidade começou a ser estudado pela administração neoclássica que tem suas bases na escola de relações humanas e na escola comportamental. Bowditch e Buono (1992, apud JACQUES, 2009, p. 46), relacionam a necessidade de se estudar o comportamento organizacional devido à nova postura trazida pela tecnologia da informação o que possibilita pessoas mais bem informadas sobre seus direitos e deveres, e a crescente valorização da satisfação com o trabalho. Abandonando de vez a idéia de que os trabalhadores são extensões das máquinas.

Tal base teórica é claramente percebida quando nas entrevistas aborda-se o tema de felicidade e sucesso. A posição menos apegada à questão financeira, dando importância a recompensas intrínsecas de satisfação, pode ser percebida na posição de uma participante do grupo 1, com mais de 10 anos de empresa: *“Sucesso para mim não é só bens materiais é também ser lembrado como um bom profissional, e felicidade está interligada ao sucesso, um depende do outro”*.

Para Jacques (2009, p. 46) o grau de satisfação está intimamente ligado com os valores e as crenças individuais, quanto maior a adequação da tarefa aos valores morais e éticos trazidos da formação do indivíduo mais satisfeito ele estará ao desempenhá-la.

Robbins (2005, apud JACQUES, 2009, p. 46) menciona a satisfação e o trabalho como intimamente relacionadas, uma que quanto maior a satisfação com o trabalho melhor será a produtividade e qualidade do serviço realizado, conforme salienta: “Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Durante a coleta de dados através das entrevistas pode-se perceber que o grau de satisfação com o trabalho em muita das respostas variava de regular a insatisfeito. O perfil dos poucos respondentes que demonstraram um maior grau de satisfação com o trabalho vem da atitude positiva deles ao serviço, sendo que estes incluem o trabalho no conceito de felicidade.

Este participante do grupo 2, com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, assistente técnico operacional, apresenta uma postura positiva em relação à felicidade e a satisfação com o trabalho: *“Felicidade é o fato de você se sentir bem no trabalho, e no final do dia ter a sensação de satisfação”*.

Outro participante com atitude positiva pertencente ao grupo 1, com mais de 10 anos de empresa, atuante na área de coordenação projetos, destaca como base da felicidade e do sucesso o reconhecimento profissional, demonstrando um alto padrão de socialização com a organização e com sua função: *“Sucesso nem sempre está relacionado a questão financeira, sucesso também pode ser o reconhecimento vindo de sua equipe ou gerente. E isso traz felicidade”*.

Do grupo estudado, notou-se que a grande maioria está insatisfeita com o trabalho e encontra à satisfação fora do ambiente de trabalho, até mesmo pelo fato de estarmos em fase final de empreendimento. Esse grupo encaixa numa teoria de socialização externalista em que o indivíduo apresenta uma atitude indiferente nos processos desenvolvidos, buscando a realização pessoal em atividades fora do ambiente de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, 2009, p. 47).

Em contrapartida os insatisfeitos com o trabalho, relatam que a felicidade encontra-se fora do ambiente de trabalho. Um participante do grupo 1, com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, que desenvolve suas atividades na área de suprimentos, diz: *“O sucesso nem sempre está acompanhado da felicidade, para mim a família trás felicidade”*.

É visível como o profissional distingue a felicidade pessoal do sucesso profissional, a declaração, sobre este tema, de uma participante do grupo 2, com mais de 10 anos de empresa, que trabalha como encarregada: *“Sucesso está relacionado ao trabalho e felicidade é familiar.”*

No aspecto sobre a satisfação em que a questão abordada aos participantes foi sobre a definição de felicidade e sucesso, notou-se que os fatores felicidade e sucesso não é bem sedimentado, ressaltando que a pressão habitual do trabalho, com metas acirradas não deixa espaço para projetarem a felicidade e o sucesso. Muitos com mais de 10 anos de empresa não possuem um planejamento de carreira, apenas estagnaram.

6.3. Cooperação

A maioria dos estudos sobre comportamento organizacional aborda o nível de cooperação entre os membros do grupo estudado, pois este aspecto é de fundamental importância para o desenvolvimento de políticas de relacionamento interno que visam aumentar a integração do grupo para alcançar os resultados esperados (JACQUES, 2009, p. 48).

A cooperação esta intimamente relacionada com o grau de coesão do grupo e este por sua vez dependem de variáveis como a compreensão das metas estipuladas, a interação entre os membros, a afetividade mútua e o sucesso alcançado (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud JACQUES, p. 48).

Durante as entrevistas os participantes argumentaram diferentes percepções sobre o nível de cooperação entre os colegas da empresa. Na maioria das respostas a percepção foi positiva com relação a este quesito, como fica demonstrada na resposta de uma participante do grupo 2 (operacional), com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, como assistente técnico operacional:

“Muitos funcionários cooperam, e são comprometidos com a empresa, mas existe uma parcela que é apenas mecanicista, apenas produção, apenas faz o que tem que ser feito. Tem colegas que ajudam e outros não se importam com as dificuldades dos outros, mesmo que interfiram em suas tarefas”.

A dificuldade demonstrada pela respondente acima, também pode ser verificada na resposta de um outro respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de empresa, que desempenha função de gerente de especialidades. *“As pessoas aqui na empresa é individualista. Alguns companheiros de trabalho não se importa com as tarefas dos outros e alguns ajudam por amizade”.*

Outra percepção da cooperação por afinidade pessoal e não por espírito de equipe pode ser identificada na percepção de um respondente do grupo 2, com mais de 10 anos de empresa, supervisor: *“A cooperação da empresa é bom graças ao caráter dos colegas e tempo de convivência. Não é pensando em equipe e sim pensando em cooperar com o colega de forma individual, pois já faz um tempo que estamos no trecho”.*

Nos depoimentos acima analisados percebe-se claramente que embora o nível de coesão do grupo não seja um dos melhores, o vínculo afetivo pode ser percebido nas relações pessoais que declaram manter uns com os outros. Sendo assim, o espírito de equipe dá lugar às relações pessoais por vínculo de amizade e não por consciência de pertencimento a um grupo de trabalho. Apesar disso, de um modo geral notou-se no estudo que a equipe se declara com um bom nível de cooperação uns com os outros.

A percepção de cooperação é mais bem percebida por respondentes com menos tempo de empresa e que desempenham funções operacionais, as respostas abaixo agrupadas são de participantes do grupo 2, todos com menos de 5 anos de empresa, que desempenham funções de encarregado e de assistente técnico operacional:

“ Acho bom a cooperação dos meus colegas de trabalho, sempre vejo um ajudando o outro”.

“No geral todos cooperam, as vezes é um pouco difícil , mas na maioria do tempo tem cooperação”.

“Não tenho o que reclamar, pelo menos no meu setor sempre tenho a ajuda de todos quando precisei, trabalhamos em equipe”.

“Quando entrei na empresa todos me ajudaram, e ainda continua assim, as vezes quando está corrido todo mundo entende, mas mesmo assim dá um jeito para cooperar”.

Para Jacques (2009, p. 49) o nível de cooperação do grupo afeta diretamente o clima organizacional, um grupo com alto nível de cooperação interna propiciando um maior comprometimento de uns com os outros, formando o verdadeiro espírito de equipe e, conseqüentemente, melhorando o clima organizacional. Apesar de não ser um tema abordado diretamente na estrutura da entrevista, muitos respondentes abordaram o clima organizacional dentro das mais diversas questões, desde a voltada a motivação, a felicidade e a satisfação com o trabalho. Percebe-se que o ambiente de trabalho, a atmosfera, é um componente levado a sério na construção do comportamento da equipe estudada para o atingimento de metas-resultados.

A importância do clima organizacional foi levantada por um participante do grupo 1, com mais de 10 anos de empresa, com a função de coordenador de especialidade:

“A cooperação está também relacionada com um clima saudável na empresa. Se existe um clima bom, existe cooperação.”

Essa importância pode ser verificada de forma reflexiva, ou seja, um respondente falando da percepção dos colegas sobre o que eles consideram importante. Este respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de empresa também coordenador de especialidade:

“Tem pessoas que trabalham aqui, que traz como experiência de outras empresas a importância do clima dentro do ambiente de trabalho, mas não é todo mundo que se preocupa com isso”.

De acordo com Jacques (2009) quando o autor cita em seu texto que é percebida a importância de um clima organizacional bom é mais sentida pelos funcionários da área de coordenação de especialidades, comprovando as bases teóricas que relacionam o clima com o desempenho e com a satisfação com o trabalho. Os funcionários mais exigidos quanto ao comprometimento com as metas e com os resultados dão mais importância á atmosfera do ambiente de trabalho.

Como descreve Lacombe (2005 apud JACQUES, 2009, p. 50) o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela sua cultura. As abordagens colecionadas comprovam que os colaboradores são diretamente influenciados pelo clima organizacional em que estão incluídos, sendo considerado um importante componente da satisfação com o trabalho.

Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 50) mencionam que:

O clima reflete todo um contexto do indivíduo na organização, tendo como base suas expectativas firmadas no contrato psicológico de entrada na organização, moldado pelo processo de socialização pelo qual passou sua capacidade de interagir com o grupo a que pertence, e, principalmente, com o estilo de liderança ao qual está submetido.

A interação entre os membros de uma equipe, seu nível de coesão e comunicação pode ser avaliado através das respostas e os comentários feitos nesse quesito. Uma equipe que se conhece, tem condições de responder com facilidade o que percebe ser importante para os colegas (JACQUES, 2009).

6.4. Comunicação

O papel importante que a comunicação desempenha na formação do comportamento organizacional e nas mudanças organizacionais necessárias, fica percebido quando o grupo estudado é consultado sobre este quesito. As diferentes percepções apresentadas denotam de plano que existem falhas consideráveis na comunicação interna da empresa. Nota-se que alguns respondentes avaliam a comunicação como boa, enquanto outros a declaram faltosa. Segundo Bowditch e Buono (1992 apud JACQUES, 2009, p. 50) essa falha de percepção sobre a qualidade de comunicação ocorre pelo excesso de ruído na transmissão da mensagem ou por falha na formação da mensagem.

De um modo geral os entrevistados demonstraram sentir-se bem informados, declaram boa qualidade na comunicação vertical e horizontal da empresa. Como se denota: a percepção da qualidade da comunicação também é distinta de acordo com o nível hierárquico, um gerente de especialidade, com mais

de 10 anos de empresa, que participa de reuniões semanais com a administração, vê a qualidade da comunicação:

“Não vejo problemas com a comunicação da empresa, para mim está adequada. A administração trabalha muito bem na comunicação, o que temos apenas que aperfeiçoar é o retorno”.

Na mesma linha de raciocínio, outro participante do mesmo grupo (administrativo), com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, também avaliou positivamente a comunicação da empresa:

“A comunicação melhorou, agora temos reuniões multidisciplinares, então sabemos de uma forma generalizada o que está acontecendo numa totalidade na empresa, estou satisfeito”.

Mas, no grupo 2 também há quem se considere bem informado e atribua boa qualidade a comunicação da empresa, um respondente assistente técnico operacional, com menos de 5 anos de empresa, disse:

“É muito claro o processo de comunicação. A comunicação da equipe é boa”.

Quanto à comunicação de um modo geral percebeu-se que a empresa apresenta uma boa qualidade na comunicação formal entre a administração e os colaboradores, da mesma forma que a comunicação informal apresenta níveis compatíveis com o grau de cooperação demonstrado no item cooperação, pois uma equipe que se comunica tende a ser mais coesa e cooperativa. Por outro lado alguns depoimentos demonstram haver profundas falhas na comunicação, o que pode ser considerado como um problema causado pela pouca interação destes membros junto ao grupo, ou ainda pela característica pessoal de isolamento.

Os participantes do grupo que desempenham funções operacionais, e em sua maioria possui jornada de trabalho de 8 horas diárias, percebem falhas na comunicação.

“No mesmo nível hierárquico a comunicação sempre é boa, todos nós do mesmo nível sabe de tudo, mas quando é o alto escalão, nem sempre somos comunicados de tudo, apenas do que é necessário”.

Pode-se concluir que a comunicação da empresa em estudo apresenta razoável nível de qualidade, mas a rede informal de comunicação prevalece em relação aos comunicados formais, os respondentes atribuem maior credibilidade a

chamada “rádio corredor” do que aos comunicados oficiais. Esta falta de credibilidade atribuída á comunicação oficial pode ser atribuída á administração, por utilizar um tipo de comunicação informativo, pouco voltado ao diálogo. O que ocorre é uma comunicação de mão única.

6.5. Percepção do Grupo sobre a Organização

A percepção que o colaborador tem da empresa está baseada no contrato psicológico de trabalho que o colaborador constrói desde sua entrada na organização. A interação com as normas e regulamentos da empresa, com os estilos de gerência a que se submete, além de outros fatores psicológicos e materiais do dia a dia de trabalho produzem alterações constantes no contrato psicológico de trabalho (ROBBINS, 2005 apud JACQUES, 2009, p. 52).

A parte aqui estudada refere-se à parte contratual do ponto de vista do trabalhador, sua percepção sobre a empresa nos aspectos de seus processos internos e do principal atingimento de meta-resultado que a empresa demonstra buscar em suas condutas.

No total os participantes demonstraram conhecer o objetivo principal da organização “obter lucro”, uma decorrência lógica da atividade da empresa, porém a postura psicológica de alguns em relação a este objetivo da empresa transpareceu contrariedade.

Nota - se que o fato da importância principal da empresa ser o lucro, os resultados, provoca algum tipo de ressentimento no funcionário, talvez por não se sentir bem recompensando pela sua parcela de contribuição na construção deste resultado. Esse sentimento fica explícito na declaração de um participante do grupo operacional, com mais de 10 anos de empresa, que trabalha no cargo de supervisão:

“A organização somente pensa nos números. O consórcio CWYR é lucro. Tudo na empresa é buscar o resultado. O consórcio CWYR é predador. Não respeita o colaborador. Quer o resultado de qualquer forma”.

Outra participante do grupo operacional, também com mais de 10 anos de empresa que trabalha como assistente técnico operacional:

“A empresa só pensa no resultado. Percebo que o Consórcio CWYR não está preocupado com os funcionários, sociedade ou meio ambiente. Nada importa, exceto resultado.”

O traço comum no perfil dos dois respondentes acima é o tempo de empresa, reforçando um pensamento apresentado pelos demais entrevistados com o mesmo perfil, pois vivenciaram um tempo em que a empresa era de menor porte e outro segmento e não tinha o perfil competitivo dos dias de hoje.

Por outro lado, os funcionários da nova geração, com menos de 10 anos de empresa, também destacam como principal percepção sobre a organização, o alcance dos resultados econômicos, mas não com o ressentimento dos mais antigos, somente como constatação lógica da situação fática.

“Noto que o lucro é o fator principal para a empresa. A questão social, os colaboradores e a sociedade não importam para o Consórcio CWYR na minha concepção.”

“Para a organização acho que o importante é somente o cumprimento das metas. Além disso, percebo que eles ganham muito com nosso trabalho”.

Observado na declaração dos funcionários mais novos a insatisfação salarial, a sensação de que a retribuição pelo serviço prestado não está em conformidade com o estipulado pelo seu modelo de contrato psicológico de trabalho, o que, segundo Jacques (2009) gera insatisfação.

Nas perguntas sobre os processos internos e a respectiva sugestão para mudança, o resultado aponta para a lentidão e a complexidade dos processos.

Robbins (2005 apud JACQUES, 2009, p.54) quando trata a satisfação com o trabalho aborda a questão dos processos, dos meios disponíveis para o colaborador realizar a tarefa e buscar o resultado esperado. A correta adequação de processos ágeis e competitivos resulta em maior satisfação com o trabalho e conseqüentemente melhor desempenho.

A manifestação de um respondente do grupo 2, líder, com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, resume bem o senso comum do grupo:

“Temos muitas coisas internas para resolver durante o dia que muitas vezes não conseguimos dar conta pelo fato de ter que dar assistências a todos. Essa situação deixa a gente estressado. Temos que cumprir as metas, mas também

temos que resolver a parte burocrática, os processos internos do sistema de gestão integrado ao cooperativo, isso é complicado”.

Outro aspecto citado sobre os processo internos foi a pouca margem decisória atribuída aos cargos de gerência, denotando um estilo conservador de tomada de decisões.

Respondentes do grupo 1, com mais de 10 anos de empresa, gerente de projetos:

“Os processos internos dentro da empresa são ainda muito burocráticos e não otimizados. Esses processos deveriam ser mais flexíveis.”

Outros responderam no mesmo perfil:

“O consórcio exige demais de alguns funcionários. A margem decisória é muita pequena. Não tenho poder decisório. Tudo que preciso liberar de dinheiro preciso me reportar aos superiores e a várias aprovações”.

Enquanto um respondente da parte operacional com mais de 10 anos de empresa, trazendo ainda a idéia de empresa de menor porte, pensa:

“O cronograma de planejamento deveria ser aberto a todos os envolvidos. Se der para cumprir a meta, bom, se não der não devemos forçar a barra. O ideal seria que pudéssemos discutir as metas e o planejamento. Produzir é bom, mas não é possível atingir as metas em um dia.”

Uma visão importante sobre os processos foi apresentada pelo respondente do grupo 1, envolvido com a área de projetos, com mais de 10 anos de empresa:

“Deveria acabar a divisão que ocorre atualmente entre à área da gestão e a área de produção. Hoje temos inclusive diferenças salariais entre as divisões que a empresa criou. Na minha opinião, deve-se criar grupos multidisciplinares entre os funcionários, pois a gestão precisa da produção para existir enquanto que a produção não sobrevive sem a gestão. Os dois são importantes”.

Essa declaração denota uma falha estrutural sentida pelos envolvidos no empreendimento, chamando a atenção para a necessidade de reformular ou repensar a integração entre área operacional e gestão.

Após a análise das respostas obtidas nas entrevistas e a relação e comparação com as base teórica utilizada no estudo, na próxima fase será apresentada as considerações finais do trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou caracterizar o comportamento organizacional da equipe de funcionários da empresa Consórcio CWYR tocando nos aspectos relativos à motivação, a satisfação com o trabalho, a cooperação entre os membros da equipe, a comunicação interna e a percepção da equipe sobre a organização relacionada à meta-resultado.

Buscando na parte teórica referenciais para cada construto, bem como a forma e a importância de cada um na formação do comportamento organizacional.

O método da pesquisa utilizado para alcançar o objetivo traçado, passando pela realização dos objetivos específicos, foi o estudo de caso do tipo tocado a um contexto específico, coletando os dados através de entrevistas estruturadas, realizadas diretamente no local de trabalho, sendo posteriormente analisadas pelo conteúdo, usando o padrão combinado ao referencial teórico (YIN, 2005).

Serve o presente estudo como um referencial do comportamento encontrado na empresa Consórcio CWYR, podendo ser usado para implementação de modelos motivacionais adequados ao perfil apresentado, para fundamentar mudanças na comunicação e nos processos internos da empresa, além de servir como um balizador a administração escolher o estilo de liderança que poderá produzir os melhores resultados do grupo.

Com base nas entrevistas alguns perfis podem ser tipificados e reconhecidos facilmente no trato da equipe, cabendo aos gestores encontrar a melhor forma de alocar este ou aquele perfil, nesta ou naquela tarefa.

Não se pretende aqui ensinar o passo a passo para o sucesso na condução da equipe estudada, o objetivo a que se propôs o estudo foi coletar percepções do comportamento organizacional, tentando se retratar com imparcialidade e veracidade os sentimentos da equipe no contexto empresa.

Inclusive, uma das conclusões que se pode chegar remete a construção teórica no conceito de comportamento. Sendo ele composto por valores e crenças do indivíduo que orientada pelas suas expectativas interagem com o ambiente de trabalho, resultando em ações e atitudes.

De acordo com Jacques (2009) a definição de um perfil de comportamento é uma tarefa impossível, pois a antropologia e a psicologia não são ciências exatas, todos os estudos sociais trabalham com probabilidades e expectativas.

Porém algumas observações com caráter mais conclusivo podem ser retiradas da análise dos resultados e usada como ferramenta para as organizações com o objetivo de desenvolver um comportamento saudável na organização .

Quanto a motivação, após a análise final, obteve –se como diagnóstico final que a equipe prefere o “dinheiro” isto é, a recompensa financeira é a mais atrativa para atingimento de meta-resultado.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a satisfação com o trabalho, o clima organizacional ficou em evidência, indicando com grande importância que a convivência empregado/empregador não está num patamar saudável para todos.

A comunicação na empresa pode-se dizer que, apesar de não ser ruim, poderia ser adotada alguma forma de diálogo mais efetivo, buscando ouvir e considerar a opinião da equipe, assim melhorando a interação e influenciando positivamente na meta-resultado.

Quando os entrevistados foram abordados sobre a cooperação no trabalho, este quesito teve como resultado respostas positivas. Os entrevistados alegam que existem uma benevolência entre os membros da empresa. De acordo com o estudo de Jaques (2009) um aspecto que não devemos deixar esquecido é o que o excesso de coesão pode levar à extrema resistência às novidades ocasionando prejuízo a evolução natural dos trabalhos e a conquista de novas percepções, conforme salientando no referencial teórico.

Os funcionários do consórcio manifestam no geral uma visão positiva da empresa, de acordo com Jacques (2009) perceber a orientação para os resultados não pode ser considerada negativa, pois as empresas são feitas para os resultados e pelos resultados. No Consórcio CWYR não poderia ser diferente, mas uma ferramenta que já é utilizada mas deveria ser aperfeiçoada pela empresa é o seu modelo de distribuição de lucros e resultados (PLR) e premiações (financeiras, cursos, entre outros). Onde a performance do funcionário e da empresa como um

todo é avaliada e utilizada como indicador para calcular o valor da PLR e as premiações a ser recebida, sendo assim um fator excessivamente motivador.

Finalizando o estudo, o campo comportamento organizacional, munido de estudos e pesquisas, tem o objetivo de proporcionar as organizações e gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para o alcance de metas-resultados, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas envolvidas. Preparar as pessoas e organizações para os novos desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender de novas formas de comportamento de todos os participantes da organização. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações.

REFERÊNCIAS

JACQUES, Ionéia Aparecida Lena. **Uma percepção do comportamento organizacional da agência Pelotas-Banco do Brasil S/A**. 2009. 60 f. Monografia (Especialista em Gestão de Negócios) - Curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pelotas.

LEAL, Anna de Castro. **Comportamentos organizacionais e desempenho profissional**. 2006. 59 f. Monografia (Bacharelado em Psicologia) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça.

ALVES, Sandra Laurita Araujo. **Análise de comportamento organizacional: um estudo de caso em uma empresa de caldeiraria em São Luís**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/collections/2304970/Gestao-de-Pessoas.html>>. Acesso em: 22 agosto 2012.

NASCIMENTO, Aline Gomes do. **Auto-percepção dos funcionários de uma empresa supermercadista familiar: um estudo de caso sob convívio organizacional**. 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)- Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.

BERNARDON, Bruno Rafael; RISSI, Vanessa. **Análise da percepção do clima organizacional: um estudo de caso na empresa Fabrizza Materiais de Segurança em Couro Ltda, Alto Uruguai, v. 4, n. 8, 2009**. Disponível em: <<http://www.imed.edu.br/files/publications/18.pdf.html>>. Acesso em: 27setembro 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

WAGNER, A. Jonh. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO I

ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA

RESPONDENTES DO GRUPO 1 – Funcionários ligados diretamente a ÁREA GERENCIAL (gerentes de especialidades, coordenadores de especialidades e administrativo).

RESPONDENTES DO GRUPO 2 – Funcionários da ÁREA OPERACIONAL (supervisor, encarregados, líderes e assistente técnicos operacionais).

As questões abordadas foram:

- 1) O que é importante para você, como pessoa e como profissional?
- 2) Qual é o seu conceito de sucesso e felicidade?
- 3) O que, na sua percepção, é importante para seus colegas de empresa?
- 4) O que é importante, na sua percepção, para a organização?
- 5) Qual é a sua avaliação dos processos internos da empresa? Justifique.
- 6) O que deveria mudar, para melhorar, nos processos da empresa?
- 7) Avalie o nível de cooperação entre os colegas na empresa. Explique.
- 8) Avalie a qualidade de comunicação (vertical e horizontal) na empresa. Explique.