

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
SÃO PAULO  
Campus Caraguatatuba

**TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**LETÍCIA RAELE BIANCARDI**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA TENDÊNCIA  
HUMANIZADA: UM ESTUDO DE CASO COM CONSULTORES  
CARAGUATATUBENSES**

CARAGUATATUBA - SP  
2014

LETÍCIA RAELE BIANCARDI

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA TENDÊNCIA  
HUMANIZADA: UM ESTUDO DE CASO COM CONSULTORES  
CARAGUATATUBENSES**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Especialista Paulo  
Ribeiro

CARAGUATATUBA - SP  
2014

B577c Biancardi, Letícia Raele  
Comportamento organizacional na tendência  
humanizada : um estudo de caso com consultores  
caraguatatubenses / Letícia Raele Biancardi. --  
Caraguatatuba : IFSP-CAR, 2014.  
55 f.

Monografia (Tecnólogo) - Instituto Federal de São  
Paulo, Campus Caraguatatuba, 2014.

1. Comportamento Organizacional (Administração).  
2. Motivação do Empregado. 3. Administração de  
Recursos Humanos. I. Título.

LETÍCIA RAELE BIANCARDI

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA TENDÊNCIA  
HUMANIZADA: UM ESTUDO DE CASO COM CONSULTORES  
CARAGUATATUBENSES**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Especialista Paulo  
Ribeiro

BANCA EXAMINADORA

---

Professor Especialista Paulo Ribeiro

---

Professor Doutor Carlos Alberto Araripe

---

Professor Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior

**LETÍCIA RAELE BIANCARDI**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA TENDÊNCIA HUMANIZADA: UM ESTUDO DE CASO COM CONSULTORES CARAGUATATUBENSES**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

-----  
Letícia Raele Biancardi

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

-----  
Professor Especialista Paulo Ribeiro

Dedico este singelo trabalho ao amigo Felipe que apesar de já não estar mais entre nós, foi a maior motivação para a conclusão desse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a Deus porque só ele sabe as dificuldades que passei durante todo o curso de elaboração deste trabalho. E também aos meus pais, pois sem a insistência deles talvez eu nem tivesse chegado tão longe.

Agradeço também a companheira de luta Kevlin Roxani, meu orientador Paulo Ribeiro que teve muita paciência aguardando a conclusão deste trabalho e aos demais amigos e professores que participaram dessa caminhada.

## RESUMO

A perspectiva de que o ser humano não pratica nenhuma ação sem uma motivação que a justifique, retrata sua natureza mais primitiva que agora também tem sido sabiamente usada como ferramenta das empresas para tornar o capital humano um diferencial competitivo. O trabalho foca-se na relação entre as motivações e comportamento humano dentro do ambiente empresarial, discutindo como um reflete e interfere no outro e de que forma o gestor pode criar uma situação favorável ao desenvolvimento da empresa em consequência da ênfase no aprimoramento e crescimento das pessoas que nela trabalham.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Teoria das motivações. Tendências humanizadas de gestão.

## **ABSTRACT**

Following its nature, the human being just take action when it has personal interest involved and nowadays companies are making this truth work in their benefit, using motivations on their employees. This research focuses on the human behavior and motivations within organization environment, discussing how they reflect and interfere with each other and how the manager can create a situation as to improve and develop the company as result of people's improvement and development.

Key words: Organizational behavior. Theory of motivation. Human resource management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão mecanicista x visão orgânica. ....	9
Figura 3 - A Grid de Blake e Mouton. ....	10
Figura 4 - Teoria 3D. ....	12

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Necessidades e motivação.....	28
Gráfico 2 - Autoavaliação de saúde. ....	30
Gráfico 3 - Satisfação.....	30
Gráfico 4 - Tempo com a família. ....	31
Gráfico 5 - Relacionamento com parceiro(a) e filhos .....	32
Gráfico 6 - Nível social e cultural e nível de convívio social. ....	32
Gráfico 7 - Consultor e suas atividades relacionadas à Companhia X.....	33
Gráfico 8 - A satisfação pessoal em relação ao trabalho que realizar.....	34
Gráfico 9 - Avaliação dos consultores quanto às formas de comunicação da Companhia X.....	35
Gráfico 10 - Visão dos consultores em relação aos canais comunicativos da Companhia X.....	36
Gráfico 11 - Avaliação dos consultores da Unidade X quanto à remuneração. ....	36
Gráfico 12 - Perspectiva de crescimento profissional.....	37
Gráfico 13 - Relacionamento na Unidade X entre diretor e consultor e entre consultores. ....	38
Gráfico 14 - Sensação de valorização passada pela empresa.....	38

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
1.1	Objetivo.....	4
1.2	Justificativa.....	5
1.3	Estrutura do trabalho.....	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Comportamento Organizacional.....	7
2.2	Modelos de abordagens organizacionais: Mecanicista x Orgânico.....	8
2.3	Modelo de Blake e Mouton.....	9
2.4	Modelo de Lawrence e Lorsch.....	10
2.5	Modelo 3-D de Willian Reddin.....	11
2.6	Modelo de Harvard.....	13
2.7	As etapas da Transformação Organizacional.....	14
2.8	Fatores extrínsecos.....	16
2.8.1	Cultura e clima organizacional.....	16
2.8.2	Estilos de liderança.....	17
2.8.3	Processos de tomada de decisão.....	18
2.8.4	Planejamento.....	20
2.8.5	Resolução de problemas.....	21
2.8.6	Trabalho em equipe.....	22
2.9	Fatores intrínsecos.....	22
2.9.1	Relações interpessoais e intergrupais.....	22
2.9.2	Padrões e canais de comunicação.....	23
2.9.3	Motivação.....	24
3	OBJETO E MÉTODO DA PESQUISA.....	26
3.1	Coleta e análise dos dados.....	28
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICE A.....	45

# 1 INTRODUÇÃO

Após a segunda Revolução Industrial no início de século XX com a expansão da indústria e aceleração das atividades produtivas o papel do ser humano na produção mudou drasticamente em relação ao trabalho artesanal. O taylorismo e o fordismo possibilitaram que as empresas crescessem muito priorizando as máquinas e exigindo do profissional nada mais do que repetições da mesma ação. As décadas passaram e o novo século surgiu com uma nova abordagem em oposição à mecanicista anterior.

A substituição de prioridades da máquina para as pessoas é a característica dessa nova abordagem e o foco central deste trabalho. Atualmente, o bem mais valorizado da empresa não são mais suas instalações e maquinários, muitas vezes nem há espaço físico porque a atividade produtiva depende inteiramente dos indivíduos. O fator humano é onde começam os conflitos, mas também é o que define mercados, é o que estabelece os diferenciais competitivos e o consequente sucesso da empresa.

Dessa forma, este trabalho focaliza o ser humano, mais especificamente o seu comportamento dentro do ambiente empresarial, tema conhecido por Comportamento Organizacional. Este trabalho conta com referenciais teóricos de diversos autores acerca do elementos que fazem parte do estudo do comportamento organizacional, bem como teoria motivações humanas, clima e cultura organizacional e relações entre indivíduos e entre grupos.

## 1.1 OBJETIVO

Estudar de forma minuciosa o comportamento humano dentro do ambiente organizacional influenciado pelas necessidades individuais. Essa análise serve para que a empresa possa utilizar esse conhecimento como ferramenta de motivação, desenvolver seus funcionários para melhorar o desempenho deles na atividade produtiva.

Cabem também os seguintes objetivos específicos:

- Estudar uma cultura organizacional específica como amostra do estudo;
- Medir e comparar os níveis de relacionamento entre os funcionários com as

premissas da empresa;

- Contribuir com as descobertas científicas acerca do comportamento do profissional brasileiro, buscando combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Tornou-se corriqueiro ouvir a respeito da Empresa A que foi processada pelo Funcionário B pela Razão C; às vezes uma mesma empresa pode mudar várias vezes num ano de recepcionistas; anúncios de 'admita-se' na vitrine de lojas e, principalmente, em estabelecimentos do ramo alimentícios são tão frequentes que quase passam despercebidos. Em alguns casos não há nem mesmo o esforço de tentar lembrar o nome das secretárias porque elas são substituídas antes que se consiga memorizar o nome da anterior. A rotação de funcionários para a empresa, pois todo indivíduo incorporado pela organização, ainda que por um mínimo período de tempo, fica exposto ao seu ambiente e também a expõe às suas próprias visões, numa partilha de informações. É certo que a organização pode se beneficiar dos diferentes posicionamentos que pessoas de fora podem trazer para enriquecer o ambiente interno, porém, a troca muito constante de colaboradores significa desperdiçar todo o esforço e recursos utilizados na adequação daquele indivíduo que pode até vir a ser contratado pelo concorrente.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A análise realizada foi delimitada ao redor de uma empresa dentro dos parâmetros da tendência humanizada, estudando as motivações dos indivíduos dela e fazendo o comparativo com as teorias pesquisadas. É uma pesquisa descritiva quantitativa com gráficos ilustrativos da situação de contentamento dos entrevistados diante de tópicos como relacionamento família e corporativo, satisfação em relação à atividade produtiva e perspectiva de crescimento profissional dentro da empresa.

O trabalho está dividido em duas partes essenciais mais introdução e considerações finais. A primeira parte conta com levantamento bibliográfico com autores de livros, artigos e outros trabalhos que se referem aos elementos-chave de

influência no comportamento organizacional. A segunda parte foi reservada para a análise dos dados coletados em uma unidade caraguatatubense de uma empresa multinacional enquadrada na tendência humanizada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Como se verá adiante neste trabalho, o comportamento organizacional é uma mescla das características individuais de cada um expostas à atmosfera proporcionada pela empresa apresentada por meio de seu clima organizacional. Dessa forma, pode-se dizer que o modo como o indivíduo se comporta é reflexo daquilo que a empresa é e vice-versa, pois um influencia o outro num ciclo infinito que pode tanto trazer benefícios motivacionais e produtivos, se os fatores forem positivos; quanto tremendos prejuízos, como baixa na produtividade e perda de capital humano, por exemplo, o que torna o estudo do comportamento organizacional essencial para o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2005; LIKERT, 1971 apud LACOMBE, 2009).

O estudo do comportamento organizacional também é dividido em três diferentes sistemas, segundo Kinichi, Fugate e Digby (2013), é um estudo do indivíduo, da equipe e da combinação de ambos no contexto organizacional que proporciona maior compreensão do ambiente de trabalho, em especial quando lidando com pessoas. Pode não ser o tipo de trabalho de todo dia como marketing ou finanças, e ninguém é empregado para um cargo especificamente desse caráter, porém, o comportamento organizacional está presente em todos os setores, negociações e especialidades profissionais.

Robbins (2005) enfatiza que a mente humana é muito complexa, tanto que duas pessoas podem agir de forma totalmente diferente diante de um mesmo quadro e circunstâncias, mas é possível antecipar suas prováveis reações a partir da reflexão das variáveis situacionais. Dessa forma, este autor revela, o estudo comportamental no mundo globalizado é muito importante para que o profissional da área possa superar o desafio de lidar com diversas pessoas de diversas culturas. E é a partir de um modelo básico que este estudo pode ser realizado, onde são levadas em conta as variáveis dependentes e independentes que são respectivamente (ROBBINS, 2005):

- Produtividade, absentéismo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação no trabalho, ou seja, os elementos básicos que se tenha interesse em conceituar ou prever;

- As motivações, personalidades, valores de cada pessoa (variável nível indivíduo), a somatória da conduta de todas as pessoas se relacionando entre si (variável nível de grupo) e estudo de todos esses itens somados à estrutura formal da empresa (variável nível sistema organizacional).

## 2.2 MODELOS DE ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS: MECANICISTA X ORGÂNICO

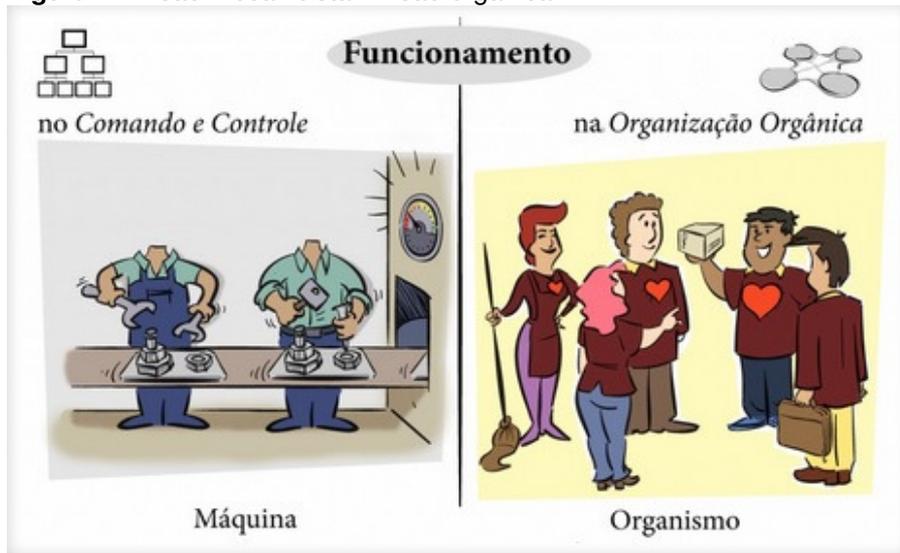
Provindo da Administração Tradicional, o modelo mecanicista é marcado por um estilo de gerenciamento onde o ser humano não tem grande importância dentro da empresa, sendo apenas mais um componente utilizado na obtenção dos lucros, desvalorizando seu potencial através da hostilidade criada pelo individualismo e repressão, desconsiderando de suas emoções, bem como suas sugestões e críticas (BUENO, 1993). Esse sistema alimenta competitividade nada saudável dentro do ambiente de trabalho, as pessoas se limitam a fazer apenas o que seu cargo lhes descreve, não há investimentos e, por conta disto, o crescimento estaciona.

O modelo mecanicista enquadra aspectos típicos do tradicionalismo, tais como a definição e altos níveis de especialização das tarefas, muitos níveis dentro de uma hierarquização vertical e formal, todas as tomadas de decisão são feitas e dirigidas pela cúpula administrativa (SOBRAL; PECI, 2010).

Ao contrário do mecanicista, o modelo orgânico utilizado pelo Desenvolvimento Organizacional, segundo Bueno (1993), valoriza, sobretudo, o trabalho em equipe, as responsabilidades divididas entre todos, a democracia na buscas de soluções dos problemas. Aceita as diferenças do indivíduo e usa de seus dons específicos para alcançar objetivos comuns à equipe e, conseqüentemente, à empresa, aceitando desafios (riscos) que possam elevar a produtividade e prosperidade organizacional e também pessoal, finaliza Bueno (1993).

Nesse caso, a diferença crucial é a forma de lidar e posicionar o ser humano dentro da organização, os níveis no organograma são em maior parte horizontais ao invés de verticais, o que ajuda a descentralizar o poder decisório, dando mais liberdade aos demais níveis da estrutura. Esse 'achatamento' ajuda a dinamizar e agilizar muitos processos lentos no sistema mecanicista por conta do excesso de regras e burocracia, além disso, cai também o chefe autoritário e cresce a figura do líder exemplar que motiva (SOBRAL; PECI, 2008; CARVALHO, 2012).

**Figura 1** - Visão mecanicista x visão orgânica.



Fonte: R. Carvalho, "O2 – Organizações Orgânicas", 2012.

A Figura 1 ilustra bem o contraste entre os dois modelos, enquanto no primeiro quadro não há necessidade da opinião do funcionário no processo produtivo, no segundo os valores e emoções de cada um faz parte da atividade organizacional.

### 2.3 MODELO DE BLAKE E MOUTON

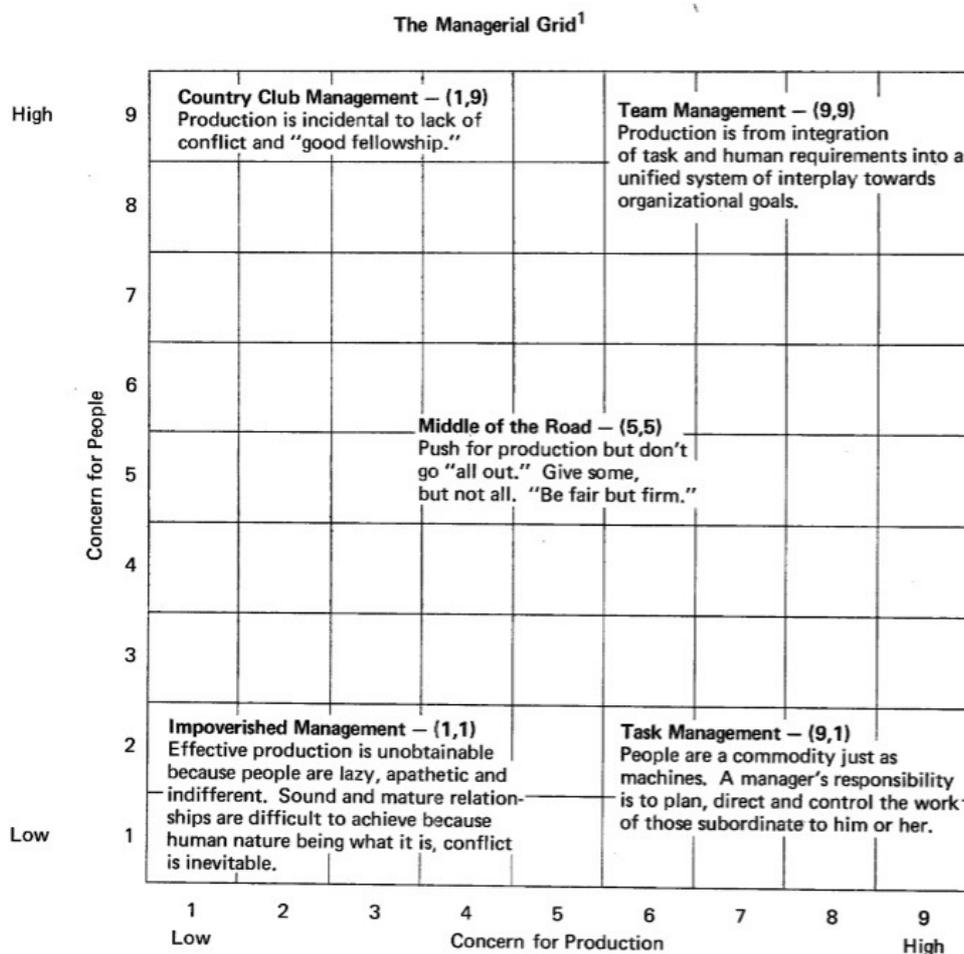
A chamada *Grid* se caracteriza pelo formato de escala de nove pontos montada sobre os eixos produção e pessoas, que serve como forma de comparação entre possibilidades. O eixo horizontal é o de produção que simboliza a missão a ser cumprida e o quão essencial é produção do ponto de vista do gestor. Por outro lado, o eixo vertical é o de pessoas que mostra o tanto de trabalho que ele dedica para conseguir resultados das pessoas. Esses dois fatores, isto é, produção e pessoas, colocados juntos na Grid mostram as diferentes formas de interação deles (BLAKE; MOUTON, 1975).

Essa relação pode ser observada na Figura 2, onde se ilustra os diferentes posicionamentos da empresa diante dos dois eixos. O quadrante de pontuação 1 para produção e 9 para preocupação com pessoas significa que há um bom relacionamento entre os membros da empresa, porém, a atividade produtiva não recebe muita importância. De pontuação invertidas, ou seja, 1 para pessoas e 9 para produção, significa que o foco é justamente o fator negligenciado no anterior, é responsabilidade do gestor planejar, dirigir e controlar o trabalho de seus

subordinados que são apenas extensão da máquina.

Quando a pontuação é distribuída igualmente em 1 para 1 indica que o gerenciamento é muito fraco tanto nas tarefas quanto nos relacionamentos. De 9 para 9 tem-se a interligação ideal de produção e pessoas para alcançar os objetivos organizacionais, ou seja, os dois eixos recebem igual importância e atenção. Já a pontuação 5,5 representa o meio do caminho dos cenários anteriores, a atividade produtiva é boa, mas não é trabalhada a 100% e também não se exige total comprometimento das pessoas envolvidas.

Figura 2 - A Grid de Blake e Mouton.



Fonte: R. R. Blake e J. S. Mouton, “An Overview of the Grid”, 1975.

## 2.4 MODELO DE LAWRENCE E LORSCH

A empresa está sujeita às pressões provindas do ambiente onde está inserida, o ambiente externo está em constante mudança, portanto, para sobreviver nele a empresa não pode ser fechada, introspectiva, mas absorver e compartilhar suas modificações (LAWRENCE; LORSCH, 1969 apud BUENO, 1993). O modelo

dos autores é representado também por etapas onde:

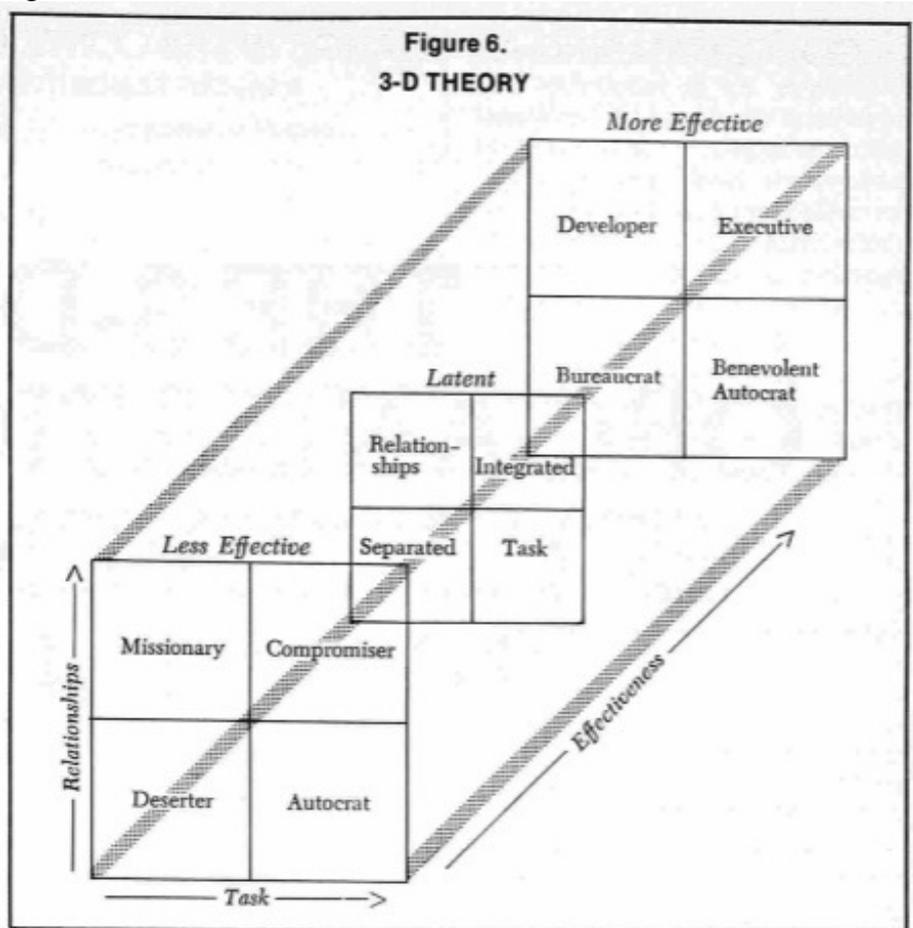
- Cultiva-se uma necessidade de mudança;
- Essa necessidade é estudada;
- Pratica ações para implementar a mudança;
- Depois que a mudança é devidamente implementada, a empresa sai do processo de transição e se estabiliza, se tornando comum à rotina e isso encerra o processo.

## 2.5 MODELO 3-D DE WILLIAN REDDIN

Também apoiado em eixos, o modelo 3-D ou Tridimensional dá enfoque à tarefa, relações e a eficácia alcançada em cada um, no qual Reddin (19??, apud BUENO, 1993) leva em conta a capacidade de diagnosticar, de se adequar e de mediar situações. As premissas desse modelo são que a mudança na organização é um intercâmbio entre gerentes que exige seriedade e confiança, eficácia é indispensável e é fator central de tudo, a cúpula administrativa não coloca em prática todo seu potencial, todas as hierarquias devem ser envolvidas na mudança e, por fim, a mudança não ocorre se não houver flexibilidade.

Esse modelo engloba os quatro tipos de posicionamentos da Grid (BLAKE; MOUTON, 1975) e, acrescentando o eixo y que é o nível da eficácia no emprego de esforços na produção e em pessoas, como mostra a Figura 3 (REDDIN, 1979):

Figura 3 - Teoria 3D.



Fonte: W. J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory", p.67, 1967.

Os quadrantes 3-D correspondem aos quadrantes do Grid, onde *deserter* é 1,1, ou seja, produção e relacionamento fracos, *missionary* é 1,9 para relacionamentos acima da produção, *autocrat* é 9,1 quando produção recebe mais importância que relacionamentos e *compromiser* é a pontuação 9,9, em outras palavras, a empresa tem compromisso com ambos os aspectos. Os quatro tipos são derivados da terceira variável e relacionados à eficácia (REDDIN, 1979):

- *Bureaucrat*: a empresa que não demonstra grande preocupação nem com a tarefa nem com as pessoas, porém, consegue ser eficaz por seguir regras e normas à risca;

- *Developer*: coloca confiança implícita nas pessoas, demonstrando preocupação em desenvolver as habilidades individuais e em tornar o ambiente de trabalho mais motivador, a eficácia está em conseguir os melhores resultados das pessoas que incentiva;

- *Benevolent autocrat*: é um estilo baseado em subordinação, onde o superior é eficaz em conseguir induzir seus subordinados a fazerem o que ele precisa que seja feito sem criar ressentimentos que possam causar a queda na produção.

Reddin (1979) explica que a diferença essencial entre esses quatro tipos do 3-D e os apresentados na Grid, ou seja, entre os mais eficazes e os menos eficazes está frequentemente relacionada à capacidade e qualidade de gerenciamento empregada pela empresa.

## 2.6 MODELO DE HARVARD

Este modelo de intervenção organizacional se faz a partir da mudança por meio da tarefa, partindo dos pressupostos que a primeira mudança a ser efetuada é a comportamental, segundo Beer, Eisenstat e Spector (1990 apud BUENO, 1993), a interação entre as pessoas é o que molda o indivíduo, logo, o foco deve ser sobre suas responsabilidades, postos e relacionamentos. A seguir, os seis passos deste modelo (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 1990 apud BUENO, 1993):

- Fazer o diagnóstico do que deve ser feito e da equipe que se comprometerá com o processo;
- Compartilhar a visão desenvolvida sobre a nova forma de organização e gerenciamento entre todos os colaboradores e órgãos relacionados à empresa;
- Fazer os ajustes para o pleno funcionamento do planejamento efetuado, a capacitação adequada para que as novas funções funcionem dentro do novo sistema;
- Prestar auxílio aos setores que tiverem mais dificuldade em se adaptar às alterações sem pressioná-los; e
- Institucionalizar a revitalização da estrutura organizacional;
- A sexta e última etapa é manter vigilância para identificar e corrigir possíveis falhas do novo sistema.

## 2.7 AS ETAPAS DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar a Transformação Organizacional descrita por Kolb e Frohman (1970 apud BUENO, 1993) deve-se ter certeza de que (BUENO, 1995; CHIAVENATO, 2010):

- Aquele que guiará o processo de transformação está comprometido e preocupado com o bem-estar da empresa, essa pessoa pode ser um funcionário familiar ao ambiente ou um consultor contratado que possa proporcionar uma visão mais impessoal e com habilidades mais específicas para iniciar a transição. Seja alguém da empresa ou de fora, o *feedback* pode ser tanto positivo quanto negativo, ou seja, a tentativa de fazer alterações na rotina empresarial pode refletir suporte e apoio bem como resistência e oposição;

- A empresa em questão realmente necessita de mudanças e, caso positivo, de que forma;

- Também é essencial que o desejo de mudança por parte da organização seja legítimo e haja a consciência de que se trata de um processo que exige muita dedicação e tempo. No caso de ao fim de certo período se derem conta de que aquele não era o 'produto' esperado a empresa não voltará a ser como era do dia para noite; e

- Ter certeza de que o profissional responsável é qualificado para exercer a função, ou seja, preparado para lidar com a resistência das pessoas e ter a capacidade de contorná-la, pois a mudança pode ser desconfortável àqueles submetidos a ela e só acontece quando as forças positivas, isto é, a aceitação supera as negativas, a rejeição a ela.

Os fatores a serem considerados durante a etapa de exploração são o cenário, o sistema-cliente e o trabalho, citados respectivamente abaixo (KOLB; FROHMAN, 1970 apud BUENO, 1993):

- Questões relacionadas ao ambiente em que se insere a empresa, por exemplo, mercado, seus concorrentes e clientes, seu nível de relacionamento com a

sociedade, sindicato e políticas governamentais relacionadas;

- A empresa como um todo, sua cultura, missão e mesmo o clima organizacional da mesma, hierarquias e estilo gerencial;

- Trabalho é o que define o início da atividade do profissional, apresentação das alternativas e consequências de sua proposta de mudanças, levando sempre em conta as necessidades da empresa, levantando questões sobre onde e como começar de forma facilitar ao máximo a adaptação.

A segunda etapa é chamada de contrato e não se refere apenas à formalização jurídica como explica Kolb e Frohman (1970 apud BUENO, 1993), é o momento de firmar o compromisso entre ambas as partes. O contrato é definido de acordo com os objetivos pré-definidos, quando esses são atingidos, outros são determinados e então o contrato se modifica, moldando-se aos novos planos da empresa.

A terceira etapa é o momento de descobrir a causa dos gargalos do empreendimento, onde a pessoa indicada para realizar a mudança se baseará em dados crus obtidos através de observação e entrevistas feitas dentro e fora da empresa e desses dados são extraídas informações que, ao serem devidamente interpretadas, darão origem ao diagnóstico que dá base planejamento a etapa seguinte. Estando entendidas as falhas, necessidades da empresa-cliente e das ambições de seus donos, é então possível traçar planos de ação, o que, muitas vezes, torna necessário retornar ao contrato, pois, conhecendo melhor a empresa depois de feito o diagnóstico, alguns aspectos antes definidos entre o cliente e o Transformador precisam ser modificados (KOLB; FROHMAN, 1970 apud BUENO, 1993).

Como em todo planejamento, é essencial a definição de metas e prazos, recursos financeiro e humano que cada etapa irá requerer para que o objetivo final (acertado no contrato) seja alcançado. Neste ponto, a empresa-cliente também deve estar conscientizada quanto às dificuldades e resistências que surgiram no decorrer do processo dentro de cada um dos departamentos e indivíduos envolvidos (KOLB; FROHMAN, 1970 apud BUENO, 1993).

Se a fase inicial não tiver sido devidamente ponderada, a etapa de ação será

ainda mais complicada porque é durante a aplicação que os questionamentos começam a surgir e, portanto, todas as respostas, explicações e persuasões serão necessárias para que as adversidades sejam aplacadas. Medo, ansiedade e hostilidade à mudança, segundo Kolb e Frohman (1970 apud BUENO, 1993), devem ser respondidas pelos indivíduos envolvidos no processo com compartilhamento de ideias e interesses, usando principalmente métodos motivacionais e sempre a verdade, mostrando ao questionador o fins pretendidos utilizando aqueles meios.

A penúltima etapa é buscar e corrigir falhas, essa avaliação nos faz voltar ao planejamento, fazendo comparações do que foi determinado e o que foi feito de fato, os resultados dessas diferenças na maior parte das vezes faz com que um novo planejamento seja realizado (KOLB; FROHMAN, 1970 apud BUENO, 1993). Esse processo ainda será realizado muitas vezes enquanto a empresa existir, pois uma organização está em constante mutação em função do ambiente e dela mesma, de forma que chegar ao estágio 'ideal' é ainda mais difícil. E, por fim, a etapa de término na qual se faz a mensuração das mudanças realizadas durante todo o projeto, é quando, conforme Kolb e Frohman (1970 apud BUENO, 1993), ficará claro se as mudanças efetuadas foram positivas ou negativas e se tudo foi feito de acordo com as definições da segunda etapa.

Se a transição tiver ocorrido sem problemas, existe a tendência que muitas outras venham a acontecer, que a empresa continue a se atualizar. Por outro lado, se as modificações ou o processo de transformação em si tiver deixado de alguma forma, um estigma na empresa, então tentar um novo projeto de mudança será mais árduo e sofrerá ainda mais resistência em sua implementação (KOLB; FROHMAN, 1970 apud BUENO, 1993).

## 2.8 FATORES EXTRÍNSECOS

### 2.8.1 Cultura e clima organizacional

A união dos valores, imagem da empresa ou a forma como ela se apresenta à sociedade, suas metodologias, restrições e outras tantas características individuais dela formadas pelo coletivo, ou seja, por todos aqueles dentro dela, é como Bueno (1995) define Cultura Organizacional. Segundo este autor, alterar a cultura de uma empresa exige muito planejamento e empenho, dado que a tarefa se resume em

mudar os métodos de adaptar e regular indivíduos ou grupos de forma a corresponder com ambientes e tempo determinados, em outras palavras, uma mudança de postura.

Para Schein (1986) a cultura organizacional é o conjunto inicial de especulações inventada, descoberta ou desenvolvida por um grupo na base da tentativa e erro para lidar com problemas de adaptação no ambiente externo e integração no interno. E que teve resultados bons o bastante para ser considerado válido e, conseqüentemente, ensinado aos novos membros como a forma correta de entender, pensar e sentir em relação a esses mesmo problemas (SCHEIN, 1986).

Diversos são os fatores que influenciam e moldam o clima organizacional que é bem particular de cada empresa, pois está vinculado à sua cultura interna. Tal como definido por Likert (1971 apud LACOMBE, 2009), envolvem, em especial, as pessoas inseridas no contexto, suas ambições, expectativas, relacionamento com colegas e superiores, sua contribuição para com a empresa, além do que esta exige e proporciona às pessoas.

Em condições ideais, o clima organizacional contribui para que o colaborador esteja sempre motivado a dar seu melhor para a empresa, se propaga confiança entre todos, todos possuem iniciativa de agir e inovar; em contra partida, expostas a clima organizacional negativo as pessoas tendem a ser menos produtivas, deixam de partilhar seus conhecimentos com os colegas, subordinados e superiores, temendo perder seu lugar e, assumindo assim uma postura reativa, a empresa deixa de crescer (LACOMBE, 2009).

Salientando ainda mais que o clima se deriva daquilo que a empresa é em essência, Chiavenato (2005) estabelece que a estrutura organizacional, ou seja, a disposição das atividades, e a cultura organizacional, a autonomia delas, são os dois fatores transformadores da atmosfera da organização. Em outras palavras, quando é dada liberdade para lidar de forma flexível com o trabalho inevitável, o ambiente deixa de ser hostil em comparação com o sentimento de obrigação em fazê-lo de uma determinada forma, isso é clima organizacional, a capacidade da empresa de proporcionar liberdade (ou não) a quem trabalha nela durante a atividade produtiva (CHIAVENATO, 2005).

### **2.8.2 Estilos de liderança**

Liderar significa conduzir os demais, persuadi-los a executar tarefas que devem ser feitas, motivando-os para que se empenhem em alcançar resultados cada vez melhores e em menos tempo possível em prol da organização. (LACOMBE, 2009; MONTANA; CHARNOV, 2010) O líder é representante dos direitos e deveres da equipe, bem como figura inspiradora desta, ou seja, o exemplo a ser seguido, mediando a relação de interesses corporativos e individuais entre a alta administração e os colaboradores que o seguem.

Esse representante pode ser formal ou informal, de acordo com Montana e Charnov (2010), a distinção é bem simples: enquanto o líder formal é alguém oficialmente denominado para isso – por exemplo, um gerente ou supervisor, que possui autoridade e poder sobre os demais –, o líder informal exerce o mesmo papel sem contar com a autoridade conferida por um cargo superior, apenas por apresentar particularidades distintas que lhe permitem influir na conduta profissional da maioria (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Além de formais ou informais, os líderes também são classificados por estilo de liderança, Chiavenato (2007) os categoriza como: autocráticos, são aqueles autoritários e espartanos; os liberais, ao contrário dos autocráticos, são muito brandos, às vezes ao ponto de serem displicentes em relação ao comportamento e desempenho do grupo; além dos democráticos, que apresentam uma liderança participativa e influente, mais sólida na condução do grupo diante dos objetivos.

### **2.8.3 Processos de tomada de decisão**

Tomar decisões envolve possibilidades, a escolha de alternativas para atingir possíveis resultados. Lacombe (2009) aponta que as decisões podem ser descomplicadas ou complexas, intuitivas ou extremamente racionais, mas sempre são feitas mediante às vantagens e desvantagens de cada uma das opções envolvidas. Também se consideram as condições nas quais as decisões são tomadas, são elas as condições de certeza, onde não há mínima possibilidade de imprevistos acontecerem; condições de risco trabalham com probabilidades, onde o produto de uma decisão não está definido, mas se tem noção de seus possíveis desfechos; e condições de incerteza nas quais é impossível prever resultados por conta do excesso ou falta de dados relacionados ou variáveis situacionais. (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Sendo assim, a primeira etapa do processo de tomada de decisão é a análise situacional que diz respeito ao que existe, ou seja, uma sondagem interna e externa dos aspectos da empresa, conforme Montana e Charnov (2010), respectivamente chamadas de auditoria organizacional e sondagem ambiental. Na auditoria organizacional são mapeados todos os pontos fortes e fracos da empresa, em outras palavras, suas competências. No entanto, não há como analisar propriamente uma empresa apenas sob o ponto de vista interno, portanto, há a sondagem ambiental para que seja mensurada a realidade externa, suas ameaças e oportunidades.

A junção das duas perspectivas é chamada de análise SOFT (HUMPHREY, 2005) partida das questões do que seria bom ou ruim em determinado processo, atividade e o que está ou não bom hoje e na projeção para o futuro. A sigla é também uma classificação das respostas dessas questões e significa *satisfactory* para as coisas boas no presente, *opportunity* é o que virá de bom no futuro com base no que acontece hoje, *fault* são as insatisfações presentes e *threat* as que ainda virão se nada for mudado. Apesar de Humphrey (2005) dizer desconhecer o motivo, SOFT passou a ser SWOT (*strenghts* ou pontos fortes, *weaknesses* para fraquezas, *opportunities* para oportunidades e *threats* para ameaças), porém os princípios permaneceram os mesmos. O conselho para o uso da ferramenta é que todo o staff tenha a oportunidade de expressar seu ponto de vista sobre o positivo e negativo, presente e futuro e que sejam incentivados a apontar os problemas mais triviais porque importantes decisões podem derivar da análise dessas opiniões (HUMPHREY, 2005).

A partir da análise 'do que há', pode-se perceber 'o que falta' e 'o que deve ser feito', dessa forma, para que nada fuja do controle e se possa avaliar se houve ou não mudanças da forma inicialmente desejada, são definidos padrões de desempenho que devem, principalmente, não fugir da realidade. A exemplo, se as metas traçadas não podem ser alcançadas dentro do período necessário, então elas não devem ser determinadas, pois seria total desperdício investir recursos em algo que se sabe que não há possibilidades de dar certo (MONTANA; CHARNOV, 2010).

As etapas seguintes são para geração de alternativas e avaliação das consequências derivadas destas. Montana e Charnov (2010) exemplificam o *brainstorm* como meio de adquirir novas ideias, um método que também incentiva o trabalho em grupo que observa e pondera cada um dos elementos apontados durante a discussão. Tendo as alternativas é feita a avaliação das consequências de

todas elas, em outras palavras, a verificação da viabilidade de cada opção, onde os autores enfatizam que é absolutamente necessário que o caminho escolhido responda positivamente as seguintes perguntas: (I) a escolha atenderá às expectativas e necessidades da empresa?; (II) será possível lidar com efeitos colaterais potenciais?; (III) é financeiramente viável?

Dessa forma, a alternativa selecionada será a menos propensa a consequências indesejadas e enfim, o teste-piloto será realizado de forma a fornecer o *feedback* vital para que se saiba se o projeto tem ou não chances de dar frutos, caso negativo o mesmo deverá ser interrompido antes de que mais desperdícios de recursos ocorram e outro plano deverá ser posto em prática; caso positivos, corrigidas eventuais falhas, ele poderá em fim ser implementado em escala global dentro da empresa (MONTANA; CHARNOV, 2010).

#### **2.8.4 Planejamento**

O conceito de planejamento sugere medidas tomadas hoje em prol de obter o fruto desejado no futuro, podendo ser de coisas simples e rotineiras como fazer as compras do mês – tendo em mente que a família se manterá com aquela compra até o mês seguinte – até grandes decisões corporativas (LACOMBE, 2009; MONTANA; CHARNOV, 2010). Em suma, tem-se um objetivo a ser alcançado dentro de determinado período e para atingi-lo o trabalho começa no presente, isso é planejar.

A forma de lidar com o planejamento é determinada pela atitude predominante admitida pela administração, podendo esta ser proativa ou reativa. Para Maximiano (2006), ser proativo significa aceitar e se recriar de acordo com as mudanças externas, adaptar-se ao ambiente externo; enquanto ser reativo é fixar-se às tradições, por vezes, cair no comodismo, mas manter-se estável. Todas as empresas apresentam um misto das duas atitudes, o que as mantém em harmonia: enquanto a proatividade permite inovações, a reatividade proporciona estabilidade para evitar mudanças repentinas e desnecessárias.

Existem dois tipos principais de planejamento, conhecidos por estratégico e operacional que são complementares. O planejamento estratégico é a estruturação de uma estratégia eficaz de manter-se no mercado, sobreviver à competição com outras empresas, sendo, portanto, uma decisão da cúpula administrativa sobre aonde se quer chegar. Já o planejamento operacional estende-se por curto e médio

prazo, são muito meticulosos e com rigorosos cronogramas, realizado pelos gerentes de departamentos, ou seja, são os meios de chegar aonde se deseja (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2006; MONTANA; CHARNOV, 2010).

Distinguir o que faz parte do planejamento estratégico do operacional pode parecer difícil em um primeiro momento, entretanto, Lacombe (2009) cita alguns aspectos básicos de cada um que elimina qualquer dúvida existente. No estratégico visamos o objetivo final, os fins justificam os meios, atem-se ao resultado final, pois é definido pela cúpula cujo foco é o impacto da mudança no futuro. Já no operacional nos concentramos em séries de metas, meticulosas, melhoria no uso dos recursos para redução de desperdícios, tendo em vista que é determinado pelas gerências e que estas têm como dever responder às expectativas da administração.

### **2.8.5 Resolução de problemas**

Os problemas de uma empresa, por menores que sejam nunca deixaram de existir, mesmo depois de um cuidadoso planejamento operacional e estratégico e, claro, podem aparecer inclusive durante seu desenvolvimento, entretanto, não devem ser temidos de todo e sua resolução fará com que haja aprimoramentos de técnicas, processos, metodologias e mesmo de conduta dos envolvidos. Uma ótima forma de se iniciar a identificação das imperfeições da organização é o *brainstorm* (literalmente, 'tempestade cerebral' em inglês) que, conforme Vilaça et al (2010) se desenvolve ao redor do dito popular sobre várias cabeças pensarem mais que uma, onde um grupo de pessoas desenvolve o maior número de ideias possível, independentemente de viabilidade, evitando críticas e levando em conta até mesmo as mais tolas, dessa a forma a ferramenta exercita a mente dos participantes a continuar criando mais sugestões de solução. Também é fundamental que durante o *brainstorm* as palavras dos participantes sejam escritas da forma como se expressaram, evitando que a interpretação de quem escreve modifique o sentido essencial da ideia (VILAÇA; NALASCO; DOMINGUES, 2010).

Outra ferramenta da Qualidade também muito útil nesse aspecto, conhecida como Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, tem como finalidade identificar as fontes do problema, descobrir gargalos de procedimentos e identificar quais processos não estão funcionando e o motivo (MINDTOOLS, 2013). O diagrama pode ser utilizado após a realização do

*brainstorm*, como descrito por Vilaça, Nalasco e Domingues (2010), buscando detectar o maior número possível de causas do problema em questão para então agrupá-los de acordo com os 4M, por exemplo, cada M significando mão-de-obra, máquina, métodos e materiais. Em alguns casos outras problemáticas podem estar ligadas a um fator principal, ou seja, causas secundárias se ramificam a partir da principal e, posteriormente à construção do diagrama, para cada uma delas será desenvolvido um plano de ação para solucioná-las.

### **2.8.6 Trabalho em equipe**

Dentro de uma equipe, todos os esforços, desejos e conquistas deixam de ser individuais para serem compartilhadas, do grupo que tem um objetivo a ser alcançado e conta com a participação essencial de cada um para ser alcançá-lo (CHIAVENATO, 2005). Logo, visões egoístas são deixadas de lado e o ‘meu’ passa a ser ‘nosso’, sejam direitos ou deveres, resultados bem-sucedidos ou falhas, porque, mais do que tudo, em uma verdadeira equipe os componentes realmente sentem que pertencem a ela.

Hoje em dia, é cada vez mais evidente que as organizações acham muito mais valiosa a interação em equipe do que a individual, e para Lacombe (2009), só vão se intensificar os estímulos às equipes que ele denomina multidisciplinares. Essas são, em outras palavras, um conjunto de pessoas muito especializadas em diferentes áreas para que possam resolver as complexidades, os conhecimentos de cada um complementando os dos demais. O autor complementa o conceito de Chiavenato (2005), ao dizer que as ambições continuam indispensáveis e a maior prioridade é colaborar com os fins da equipe.

## **2.9 FATORES INTRÍNSECOS**

### **2.9.1 Relações interpessoais e intergrupais**

Sendo um animal social, o ser humano não consegue viver sem interagir com seus semelhantes, nas empresas isso não poderia ser diferente. O relacionamento das pessoas dentro de uma empresa é influenciado pelo clima organizacional que, por sua vez, se molda de acordo com a cultura (CHIAVENATO, 2005; LIKERT, 1971 apud LACOMBE, 2009). Se o contato entre esses elementos for positivo, empresa

ganha em produtividade, compartilhamento de ideias e as pessoas se sentem ainda mais motivadas, bem dispostas a reiniciar o ciclo; no entanto, se algum dos fatores reagir negativamente, a situação pode ficar ainda pior e trazer prejuízos à organização em diversos sentidos, de baixa na produtividade até perda de profissionais capazes.

### 2.9.2 Padrões e canais de comunicação

Um comunicado do chefe chega mais facilmente e está sujeito a sofrer menos distorções até chegar aos subordinados do que na situação inversa, quando várias pessoas tentam se comunicar com ele. Quando o volume de informações é muito grande, deve-se ter muito cuidado ao fazer sua transmissão para que não haja perdas. Lacombe (2009) sugere:

- Manter boas relações com colegas mesmo fora do expediente, por exemplo durante o almoço;
- Conseguir *feedback* do grupo através de reuniões e pesquisas de opinião periódicas;
- *Management by walking around* que se resume na ideia de o gerente ter o hábito de visitar os departamentos a fim de falar, orientar e aprender com os demais (PACKARD, 1995 apud TUCKER; SINGER, 2013; LACOMBE, 2009);
- Designação de um *ombudsman*, um profissional focado em resolver conflitos de forma neutra, independente, informal e confidencial, sem julgar ou dizer quem está certo ou errado, simplesmente um mediador (IOA, 2013).

É necessário aprender a ouvir o que os colaboradores têm a dizer, enfatiza o Lacombe (2009), isso os mantém motivados e propensos a depositar mais confiança na administração ao perceberem que de fato suas considerações foram levadas em conta. Independentemente da ferramenta que será utilizada, a prioridade é que ambos os lados sejam sempre ouvidos com objetividade, clareza e simplicidade para evitar ruídos e possíveis desentendimentos.

### 2.9.3 Motivação

O homem é um ser insaciável, há sempre uma insatisfação que virá a gerar o impulso de remediá-la, isso é motivação, elemento essencial do comportamento humano que pode e deve ser utilizado a favor da organização. Um trabalhador bem motivado trabalha melhor, logo, os resultados de seu desempenho também aumentam, então suas ações se refletem positivamente na empresa, ao mesmo tempo em que esta influencia suas motivações (CHIAVENATO, 2007).

O chamado ciclo motivacional parte do pressuposto que o indivíduo uma vez em estado de equilíbrio, ou seja, em perfeitas condições, é incitado por uma força externa e desenvolve uma necessidade que tirará sua harmonia interna. Esse 'desconforto' faz com que o indivíduo tome devidos procedimentos de forma a saciar-se e, então, voltar ao estágio inicial de equilíbrio interno até este ser novamente perturbado e o ciclo se repita. Nesses termos, se comprova também o dito por Lacombe (2005), que alega que a fonte de motivação são as necessidades ainda insatisfeitas, tendo em vista que a partir do momento em que uma é sanada, outra conduzirá o indivíduo à ação de satisfazê-la.

Quando se fala em motivação, o mais frequente é que se cite a teoria de Maslow, na qual as necessidades do ser humano são distribuídas entre cinco diferentes níveis de importância em uma pirâmide dividida entre necessidades primárias e necessidades secundárias (CHIAVENATO, 2007; LACOMBE, 2009). Entre as primárias temos as fisiológicas na base, subdivisão destinada às necessidades essenciais à sobrevivência do homem, tais como comida e higiene; e as de segurança que se referem a qualquer garantia de manter seu bem-estar físico e mental, seja moradia ou estabilidade no emprego. Já quando se fala em necessidades secundárias, entram as sociais, relacionada à ânsia de fazer parte de um grupo, manter contato afetivo com outras pessoas; de estima remetem ao desejo de ser reconhecido dentro da comunidade, a obtenção de status e poder, melhora da auto-estima; no alto da pirâmide estão as de auto-realização remetem à satisfação com o próprio eu, desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades (CHIAVENATO, 2007; LACOMBE, 2009).

Para o homem cuja fome é extrema, nenhum outro interesse existe a não ser a comida, é como Maslow (1943) reforça a definição de sua teoria das hierarquias,

onde para passar de um nível para outro a necessidade do nível inferior deve ter sido satisfeita. Outra colocação deste autor para ilustrar sucessão das prioridades é: uma pessoa sofrendo privação de alimento, segurança e estima provavelmente estaria mais ávida por comida do que qualquer outra coisa. Hesketh e Costas (1980) sinalizam que o mesmo indivíduo pode apresentar mais de uma necessidade em diferentes níveis, entretanto, elas sempre serão satisfeitas de acordo com sua hierarquia.

### 3 OBJETO E MÉTODO DA PESQUISA

Com a intenção de encontrar as conexões entre os fundamentos do comportamento organizacional com uma realidade brasileira, a elaboração deste trabalho contou primeiro com o levantamento referenciais teóricos usando autores de livros, artigos e outros trabalhos relacionados ao tema limitado.

Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo quantitativo, pois o objetivo é observar as características de um grupo de indivíduos e a partir disso traçar previsões comparativas e estimativas. A pesquisa descritiva se distingue por possuir hipóteses bem delineadas de um tema explícito e compreensível do qual se busca maiores esclarecimentos na forma de estudo transversal único, ou seja, a coleta de dados foi realizada apenas uma vez em cima de uma população específica (MALHOTRA, 2012). Segundo Moresi (2003), a coleta quantitativa é apropriada para análises que procuram entender tendências de comportamento, usam questões objetivas, simples de quantificar com amostra significativa que forneça dados estatísticos confiáveis. Nesses termos, o produto final serve não só para os objetivos deste como também como base para futuros estudos.

A empresa exerce muita influência psicológica sobre seus colaboradores, podendo ser o incentivo necessário para que eles se desenvolvam tanto como profissionais tanto indivíduos ou, ao contrário, levá-los a menosprezar sua ocupação dentro dela. Kanaane (1999) explica que a rotatividade não é consequência das faltas injustificadas, conflitos entre colegas de trabalho ou dos atrasos constantes, esses são apenas sinais da necessidade de mudar o modo de lidar com as pessoas, ou seja, a raiz do problema é a própria empresa. Portanto, é necessário um estudo que busque conhecer melhor o ambiente organizacional brasileiro como modelo para tentar desvendar se há ou qual é o aspecto geral dessa vulnerabilidade.

Ressaltando que o propósito deste trabalho é detectar em um ambiente organizacional real que fatores deste mesmo ambiente podem influir no comportamento e motivação dos indivíduos nele envolvidos, foi escolhida uma empresa multinacional de vendas-diretas, cuja cultura diz difundir, principalmente, a valorização do indivíduo.

A Companhia X é do ramo de cosméticos e perfumaria, está em mais de trinta países pelo mundo e, como as demais empresas da categoria, faz as vendas por intermédio de vendedores independentes, o chamado consultor independente que é

responsável pelo contato direto com o cliente, bem como a própria parte financeira, divulgação (dentro das especificações determinadas pela companhia), logística-reversa no caso de reclamações de produtos, enfim, um micro-empendedor assistido pelo nome da marca. Há, no entanto, uma hierarquia entre os consultores que são incentivados pela empresa a se verem não como concorrentes, mas como aliados, estimulando que partilhem experiências e até mesmo se ajudem ativamente, essas 'aglomerações' de consultores são chamados de unidades.

Esse espírito de 'camaradagem' foi o que levou à escolha de uma dessas unidades para ser objeto de estudo deste trabalho, pois de uma certa óptica, podemos considerar cada representante de unidade (intitulado diretor) um gestor de recursos humanos, logo, uma pequena unidade da cidade Caraguatatuba, no Litoral norte Paulista, foi adotada como ambiente para realizar a pesquisa. A questão levantada foi se a visão humanística da Companhia X consegue de fato manter seus consultores motivados e satisfeitos.

Chamaremos o objeto de estudo de Unidade X que é composta por 24 consultores caraguatatubenses que se encontram semanalmente em reuniões de unidade, onde recebem treinamento e orientação do diretor acerca de procedimentos de consultoria, venda e produtos. Além disso, é onde dividem experiências e recebem incentivos motivacionais de reconhecimento por suas conquistas, algo já da política da Companhia X, mas que pode ser conduzido da forma que o diretor achar mais adequado. No caso da Unidade X, os desafios de conquista são apresentados no início do mês e ao fim dele sucedem-se as premiações feitas na presença de todos os consultores, embora alguns eventos promovidos pelo diretor sejam restritos aos premiados como uma forma a mais de prestigiá-los e incentivar os demais a alcançar as mesmas proezas.

O questionário aplicado na Unidade X é uma adaptação do modelo de Corrêa (2009) para pesquisa de clima organizacional que está intimamente interligado ao comportamento dos indivíduos, cujas ansiedades se refletem na empresa e são ao mesmo tempo reflexo dela (CHIAVENATO, 2005).

São 27 perguntas relacionadas ao meio profissional e 15 perguntas a respeito da vida individual dos consultores, totalizando 42 questões objetivas (Apêndice A). As modificações feitas no modelo de Corrêa (2009) foram feitas para tornar o questionário mais objetivo, evitando assim respostas neutras e a aplicação se deu entre 03 e 13 de outubro e não foram admitidos envios duplos, sendo assim apenas

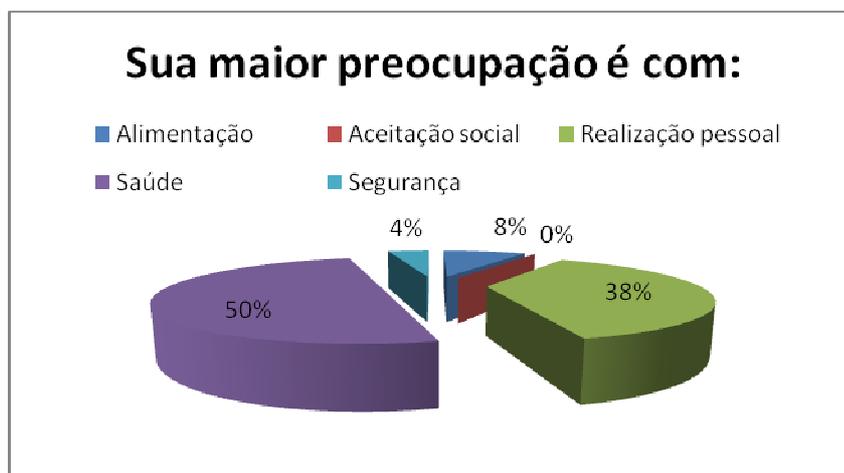
uma resposta por consultor foi computada pela própria plataforma de aplicação utilizada.

### 3.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram colhidos por meio de uma ferramenta online gratuita que permite que as questões sejam respondidas anonimamente, de modo a assegurar os consultores do sigilo e confiabilidade da pesquisa, sem a preocupação de que o diretor ou seus colegas tivessem alguma forma de saber suas respostas. Foi explicitado o motivo da pesquisa, exigido sinceridade e seriedade ao respondê-la e garantida confidência a todos os participantes com autorização do diretor. Todos os consultores também foram instruídos a colocar suas respostas sempre pensando somente na Companhia X, ainda que tivessem alguma outra atividade profissional e eventuais dúvidas referentes às perguntas foram respondidas pessoalmente ou via e-mail antes do preenchimento das mesmas.

Os resultados da primeira questão, fundamentada nos princípios da teoria de Maslow (1943) estão retratados no gráfico abaixo (CHIAVENATO, 2007; HESKETH; COSTA, 1980; LACOMBE, 2009):

**Gráfico 1** - Necessidades e motivação.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Em retorno à indagação sobre a fonte de suas maiores preocupações pessoais, metade dos consultores indicou saúde, que compõe a divisão das necessidades primárias e que, se somada aos 4% de segurança e 8% de alimentação, teremos um total de mais da metade das respostas concentradas na base da pirâmide. Seguindo a leitura, realização pessoal ficou com a segunda maior

porcentagem, de 38% indicando que o restante dos consultores está em busca de aprimorar suas próprias habilidades para alcançar satisfação pessoal.

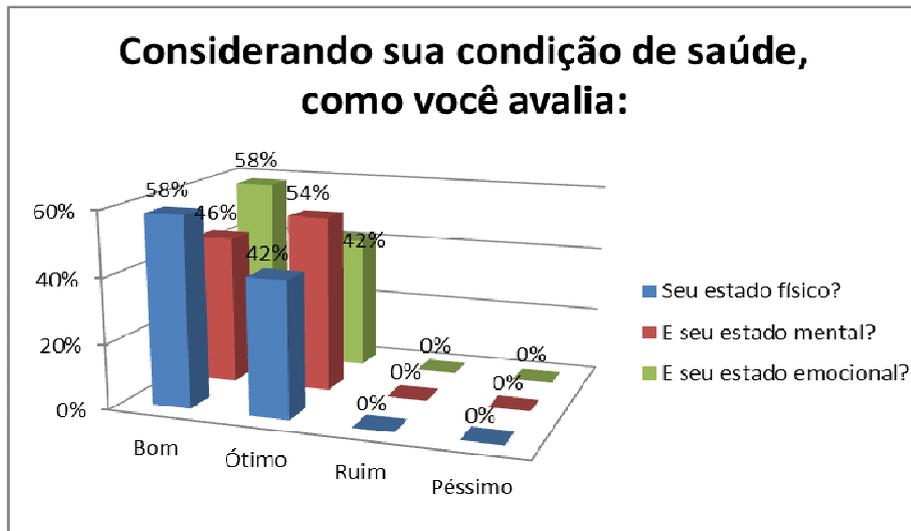
Ser capaz de enxergar quais as necessidades dos integrantes de sua equipe (e por equipe me refiro à empresa como um todo) é uma habilidade importantíssima, pois isso pode ser transformado em ferramenta motivacional. Apesar das resoluções apresentadas no Gráfico 1, as necessidades mudam constantemente porque, conforme Lacombe (2005), assim que uma é sanada outra logo surge e assume seu lugar de prioridade.

No caso dos consultores da Unidade X a maior preocupação durante o período da aplicação da pesquisa era com a saúde para o que se aconselha que o diretor revise as condições de contrato com o plano de saúde vinculado à Companhia X. Durante uma reunião específica para tal, esclarecer dúvidas e, se for mais viável, discutir e decidir em grupo que outras propostas de demais operadoras possam ser mais apropriadas em relação, principalmente, ao custo e área de atendimento.

Já a segunda maior problemática do gráfico está relacionada ao grupo de necessidades secundárias e tem solução mais individual e complexa e para saná-las aconselha-se que o diretor, ou um mediador indicado por ele, se disponibilize para ajudar na construção de planos de ação para conquistas tanto na carreira quanto na vida pessoal. O papel do Transformador de Bueno (1993) nesse caso será mais de conselheiro, cujo ponto de vista e ajuda serão oferecidos, mas só dependerá do próprio indivíduo agir para saciar suas necessidades específicas.

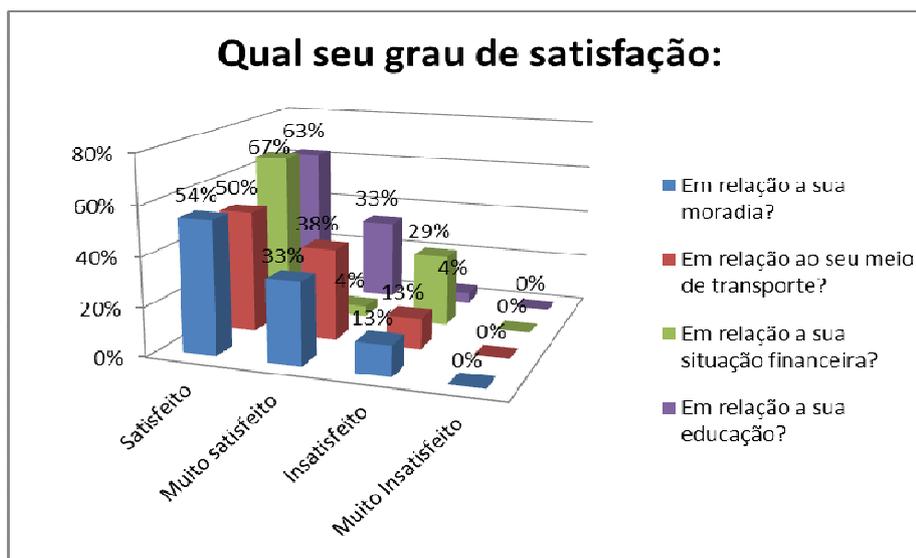
Em seguida (Gráfico 2), foi pedido pela autoavaliação das condições de saúde do corpo, mente e emocional, onde todos alegaram estar em boas ou ótimas condições nos três quesitos. Quanto ao físico e emocional, 58% se consideram em bom estado e os demais 42% disseram estar ótimos, já quanto ao mental houve uma ligeira inversão, onde mais da metade, 54% afirmaram estar em ótimas condições contra 46% em boas condições.

Esses resultados evidenciam que a Unidade X tem vitalidade e disposição próximas à plenitude, sendo correto assumir quanto melhor o indivíduo se sente melhor será o clima organizacional. Isso acontece porque o ambiente é um reflexo do indivíduo e vice-versa, amplificando essa realidade a um grupo quer dizer que, salvo casos da eventualidade, o entusiasmo, a 'energia positiva' de um com os outros se repercute. (LIKERT apud LACOMBE, 2009).

**Gráfico 2 - Autoavaliação de saúde.**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Referente ao nível de contentamento (Gráfico 3) no que se diz respeito à moradia, 57% se disse satisfeito, 33% muito satisfeito contra 13% que alegou estar insatisfeito; quanto ao transporte, metade dos consultores está satisfeito, 38% muito satisfeito e, novamente, 13% mostrou-se insatisfeito. No item de contentamento de condição financeira, satisfeitos somam 67% e 4% muito satisfeitos, enquanto 29% está descontente; em educação a maior porcentagem volta a se mostrar no campo de satisfeito com 63%, muito contentes com o próprio nível educacional estão 33% e descontentes são apenas 4% do total.

**Gráfico 3 - Satisfação**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os quatro tópicos mostrados neste caso tem característica financeira, o que se comprova apenas por observar que maior taxa de insatisfação e a menor de

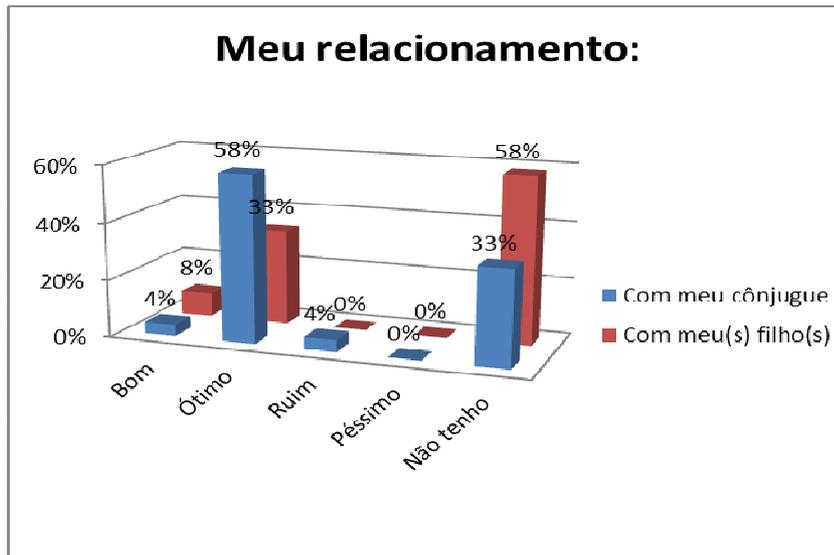
muito satisfatória estão posicionados no mesmo item. Nesse cenário, as medidas a serem tomadas são essencialmente particulares de cada consultor, portanto, aconselha-se a prática do planejamento das finanças pessoais que, ainda que em menor escala quando comparado ao planejamento para uma empresa como um todo, precisa ser tão minuciosa quanto. O primeiro passo é o estudo das prioridades para traçar a melhor estratégia geral de ação de longo prazo para então elaborar cronogramas ajustados com metas de médio e curto prazo (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2006; MONTANA; CHARNOV, 2010).

**Gráfico 4** - Tempo com a família.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

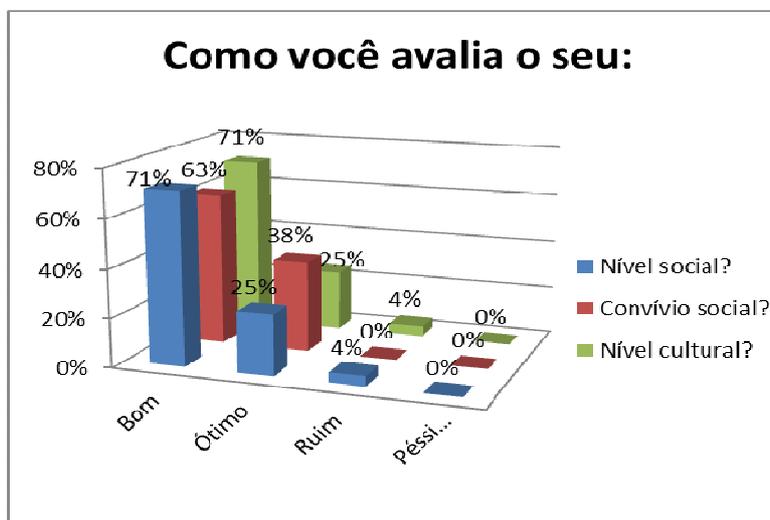
Os Gráficos 4 e 5 ilustram os resultados de questões referentes ao convívio familiar, onde a maioria de 71% aponta poder dedicar tempo de qualidade à família, o que concorda com a soma de 62% das porcentagens das respostas que disseram ter um bom ou ótimo relacionamento com o cônjuge, contra apenas 4% que disseram que o relacionamento é ruim e 33% que não possuem um companheiro ou companheira. Quando perguntados sobre o o relacionamento com os filhos, a maioria de 58% disse não ter dependentes, cerca de 34% alegou ter um ótimo entozamento e 8% apontou seu convívio com os filhos como sendo bom.

**Gráfico 5 - Relacionamento com parceiro(a) e filhos**

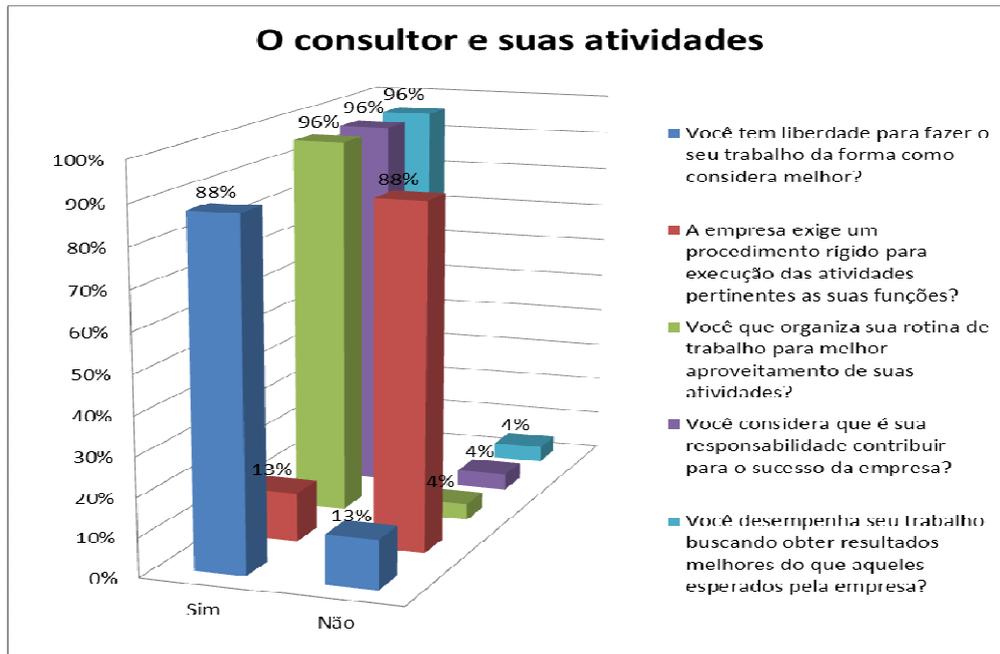
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Exceto por 4% dos participantes da pesquisa que apontaram a opção *ruim*, todos têm nível social e cultural bom (a maioria, 71%) ou ótimo (na sequência com 25%). Já no que se trata do convívio social, 63% dos entrevistados estão satisfeitos e cerca de 37% está muito satisfeito com sua socialização, como mostra o Gráfico 6.

Reafirmando a resolução obtida no Gráfico 2, a saúde mental, física e emocional do indivíduo se reflete em seu comportamento dentro e fora da empresa. É correto dizer que os consultores da Unidade X, de uma forma geral, têm uma relação familiar saudável e ao mesmo tempo que isso se reflete em seu desempenho no meio profissional, a carga do ambiente de trabalho também ecoa em sua postura dentro de casa (CHIAVENATO, 2005; LIKERT, 1971 apud LACOMBE, 2009).

**Gráfico 6 - Nível social e cultural e nível de convívio social.**

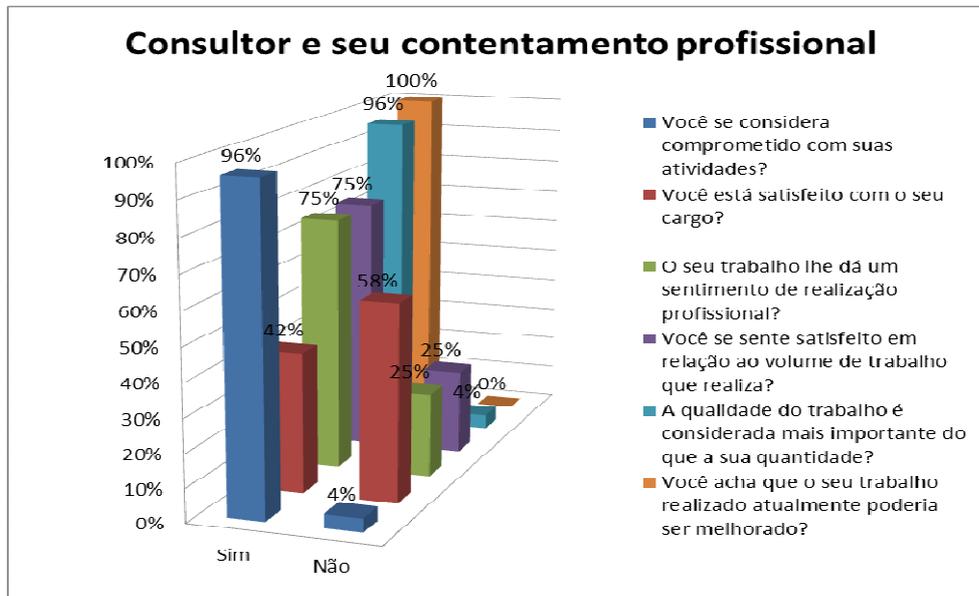
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

**Gráfico 7 - Consultor e suas atividades relacionadas à Companhia X.**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Posteriormente, os consultores iniciaram a segunda parte do questionário, esta relacionada à Companhia X, Unidade X e à atividade profissional que exercem. A primeira série de questões (Gráfico 7) desse segundo bloco indica que 96% de respostas favoráveis à afirmativa 'É minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa' e 88% dos entrevistados julga ter liberdade para realizar suas atividades de acordo com seu melhor critério. E, correspondendo e concordando com essa porcentagem de 88%, não julgam que a Companhia X imponha um sistema inflexível na realização de seu trabalho de consultoria e venda. Para melhorar o rendimento de seu trabalho, 96% afirma organizar uma rotina e também declara sempre trabalhar de forma a ultrapassar os marcos esperados da empresa.

**Gráfico 8** - A satisfação pessoal em relação ao trabalho que realizar.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Observou-se também, no Gráfico 8, que os consultores cobram bastante de si mesmos ao responderem com unanimidade que acham que poderiam melhorar seu desempenho atual, 96% deles se consideram comprometidos com seu trabalho e estão de acordo que a qualidade de seu exercício profissional é mais importante que a quantidade, contra 4% que se considera descomprometido e dá mais significância à quantidade. Quanto ao cargo que ocupam, apesar de um tanto mais balanceado que os demais resultados, apenas 42% contra 58% está satisfeita, apesar de 75% afirmar que a atividade lhe traz o sentimento de realização profissional e que está satisfeito com o volume de trabalho que realiza.

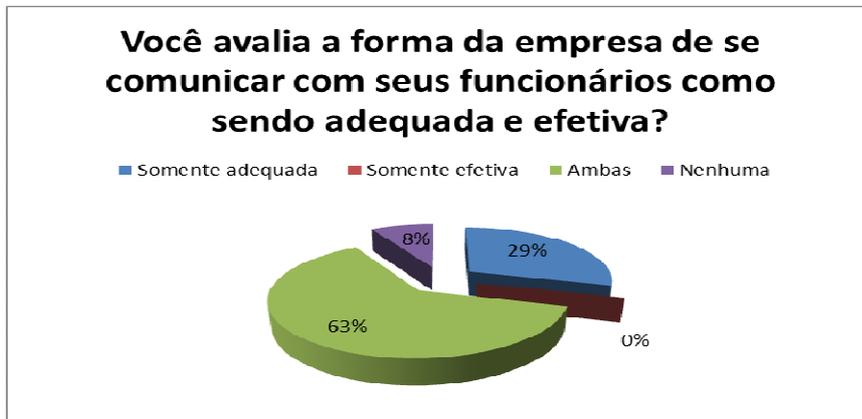
Pelos dados obtidos nessa primeira parte do segundo bloco averigua-se claramente que a Empresa X, representada na pesquisa pelos consultores da Unidade X, já se encaixa no cenário de paradigmas renovadores apontado por Bueno (1993), isso é comprovado pelas altas taxas de satisfação com relação à atividade profissional e da autonomia sentida ao exercê-la. O fato de os entrevistados demonstrarem consciência de que seu trabalho poderia ser melhorado e contruibui para o sucesso da empresa, que devem se preocupar mais com a qualidade do que com a quatidade de tarefas realizadas e de se sentirem realizados profissionalmente também evidencia a inserção da empresa nessa tendência mais humanizada.

Expressando a opinião dos participantes da pesquisa no Gráfico 9, 63% concordou que as formas de comunicação da Companhia X e Unidade X para com

eles é efetiva e adequada, contra 8% que contestam ambas as definições e 29% que considera os meios de transmissão de informação apenas adequados, não efetivos. Por outro lado, conta com 92% das opiniões que as orientações recebidas da empresa são sempre claras e objetivas, enquanto 88% julgam a Companhia X receptiva aos posicionamentos diversos dos consultores em geral, seja para elogios ou críticas (Gráfico 10).

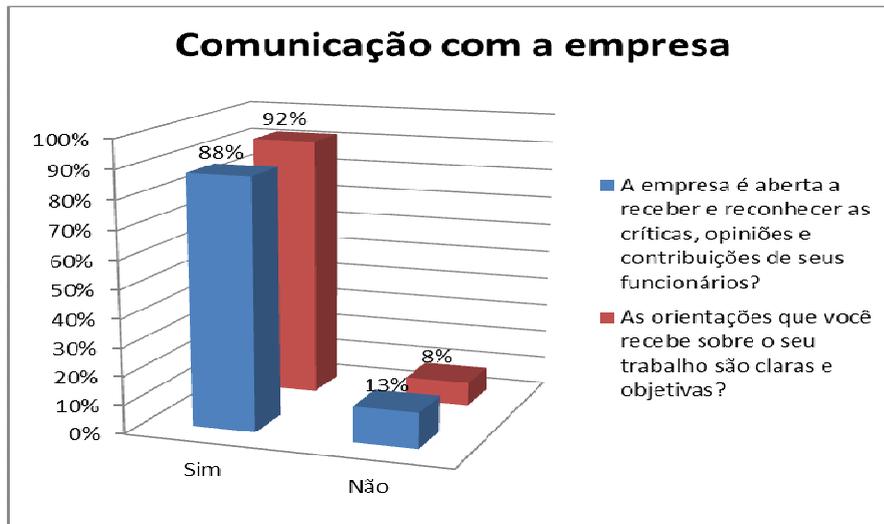
Há canais exclusivos para os consultores darem seu *feedback* à central brasileira da empresa, embora o diretor também sirva de ponte para intermediar esse retorno de ideias, em especial quanto a dúvidas sobre procedimentos de venda e consultoria, algo que inclusive é incentivado pela empresa. É quase como passar uma tradição de família adiante, o pai (diretor) ensina aos filhos (consultores) que compartilham experiências e só em casos específicos um conselheiro (central da empresa) é consultado, ou seja, uma forma de *Management by walking around* (PACKARD, 1995 apud TUCKER; SINGER, 2013; LACOMBE, 2009).

**Gráfico 9** - Avaliação dos consultores quanto às formas de comunicação da Companhia X.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

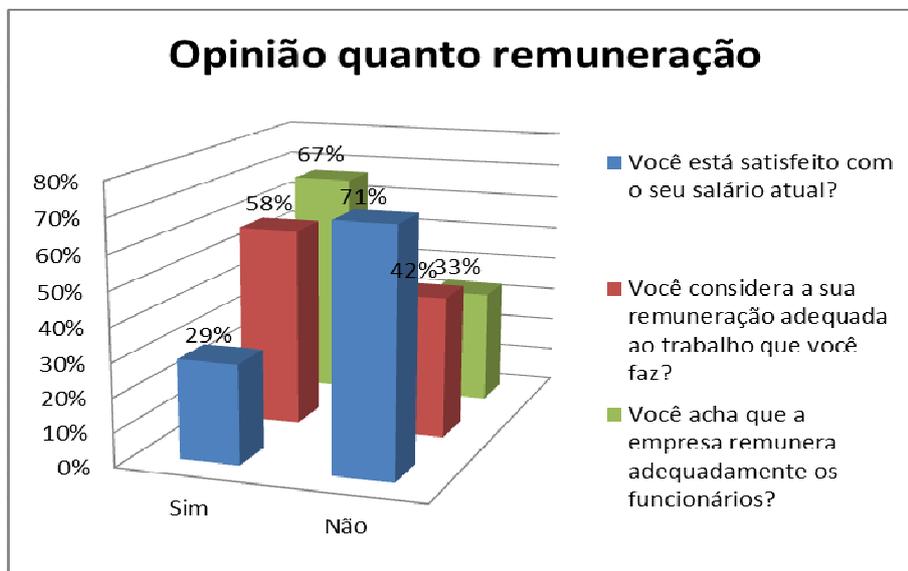
**Gráfico 10** - Visão dos consultores em relação aos canais comunicativos da Companhia X.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

No quesito financeiro (Gráfico 11) a maioria dos participantes alegou não estar satisfeito com a remuneração atual, apenas 29% se sente realizado nesse sentido, entretanto, uma maioria de 58% concorda a quantia que recebem é adequada ao trabalho que realizam e apenas 33% não concorda que a remuneração dada pela empresa não é dada de forma adequada.

**Gráfico 11** - Avaliação dos consultores da Unidade X quanto à remuneração.



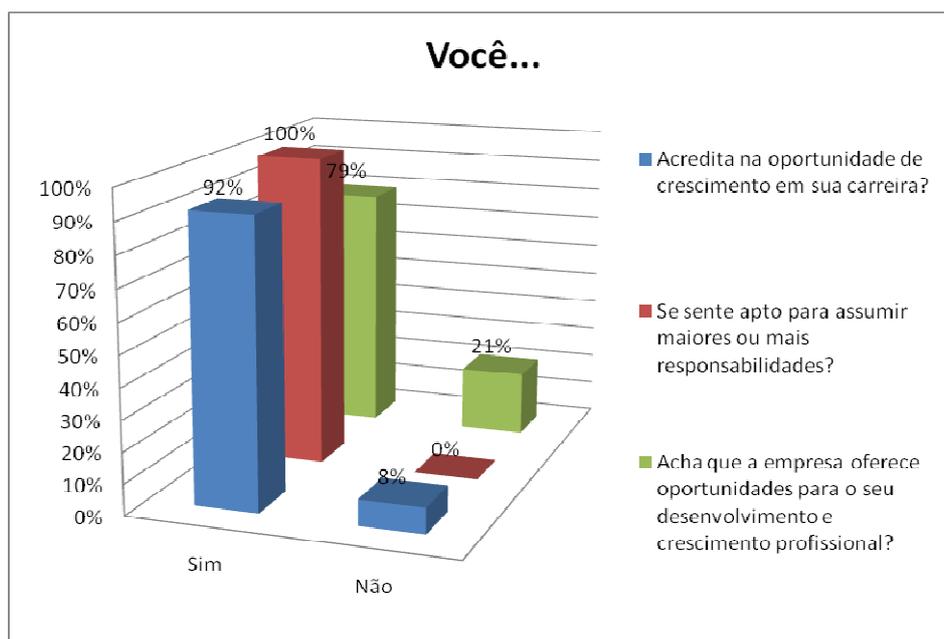
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Diante da possibilidade de lidar com maiores encargos, a unanimidade alegou ser capaz assumi-las sem problemas, 92% acredita que existe possibilidade de crescer dentro daquilo que faz e 79% concordam que a empresa possibilita formas de crescimento e aprimoramento profissional (Gráfico 12).

Colocando os Gráficos 11 e 12 lado a lado e levando em conta o já mencionado na apresentação da Companhia X que a ascensão profissional de um consultor depende apenas de seu próprio empenho, pode-se concluir a respeito do descontentamento majoritário quanto a remuneração: a) ou falta vontade ou; b) falta planejamento. Se estão todos dispostos a assumir responsabilidades maiores para serem melhor remunerados e a empresa dispõe as condições ideais (ao menos para significativa maioria) para tal, por que a taxa de insatisfação quanto ao salário é mais alta que a de satisfação?

Essa é um análise individual e sugere-se que sejam seguidos os mesmos passos propostos para Gráfico 3, em suma, recorrer ao planejamento referido por Lacombe (2009), Maximiano (2006) e Montana e Charnov (2010), no âmbito pessoal é uma prática simples, mas que faz muita diferença quando bem arquitetado e seguido com seriedade.

**Gráfico 12** - Perspectiva de crescimento profissional.



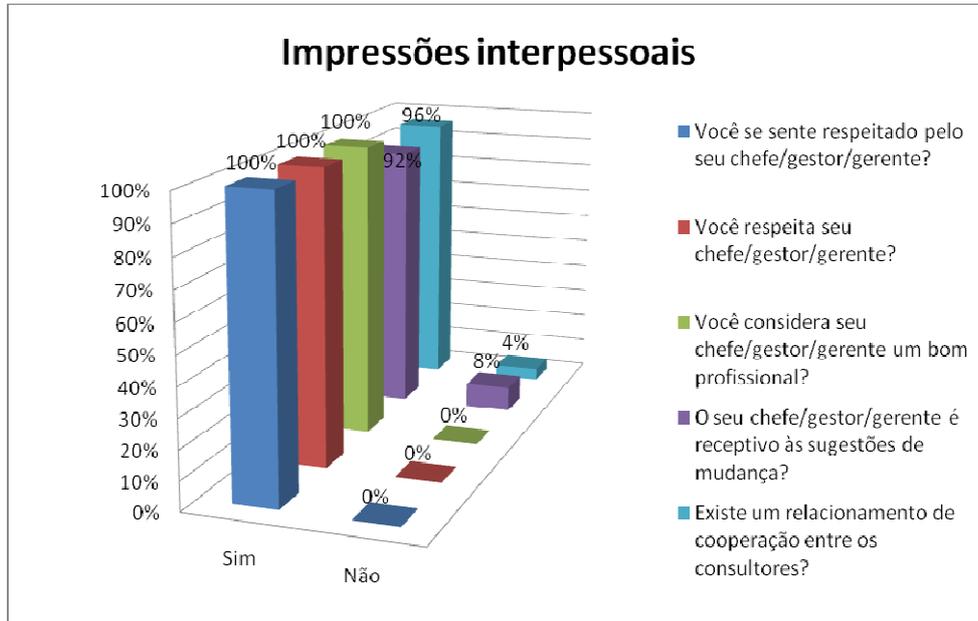
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Voltando-se às particularidades de integração dos entrevistados com seus colegas e superior (Gráfico 13), houve concordância geral que há respeito mútuo entre diretor e consultores, assim como todos admitiram considerar o diretor um exemplo, embora o percentual de consultores que o consideram receptivo a sugestões de mudança não seja unânime, computados 92%. Porém, é possível assumir pela opinião dos participantes que o diretor, como exemplo de bom profissional que inspira os demais, mas não possui autoridade sobre eles é um líder

informal (LACOMBE, 2009; MONTANA; CHARNOV, 2010).

O total dos concordantes à ideia de que existe uma relação cooperativa entre os consultores é de 96%, contra apenas 4% que não concordou com a afirmativa.

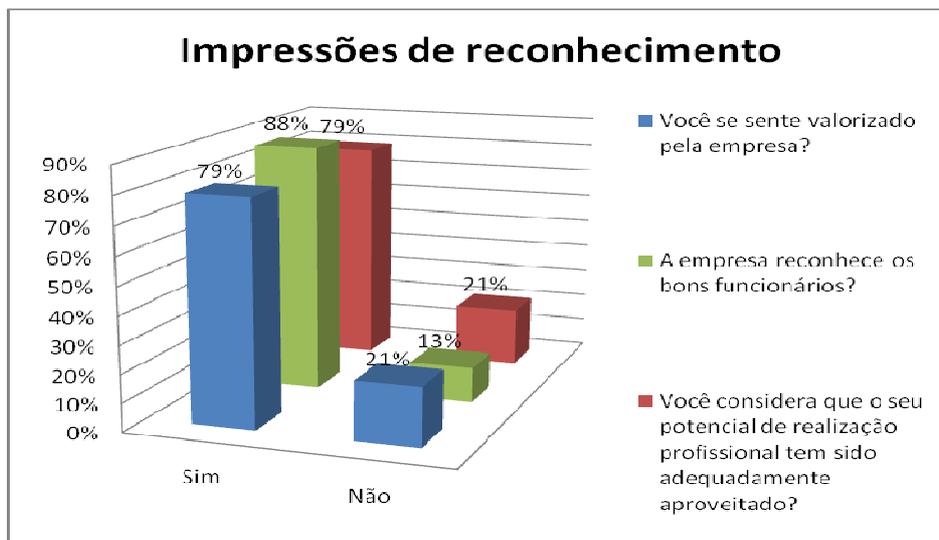
**Gráfico 13** - Relacionamento na Unidade X entre diretor e consultor e entre consultores.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Enquanto 88% dos entrevistados concordam que a Companhia X reconhece aquele que se destacam, mas o número se reduz para 79% quando perguntados se se sentem valorizados por ela e essa mesma porcentagem representando aqueles que sentem que seu potencial tem sido bem aproveitado (Gráfico 14).

**Gráfico 14** - Sensação de valorização passada pela empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Lembrando do primeiro gráfico deste estudo, onde a segunda preocupação

mais indicada nas porcentagens foi 'realização pessoal', percebe-se uma certa incoerência comparado ao Gráfico 14, afinal, se a Companhia X valoriza e oferece reconhecimentos aos consultores por que ainda existe essa necessidade? No entanto, além da primeira questão não ter sido específica (se a realização é no âmbito profissional, educacional, etc), o ser humano tem desejos inextinguíveis, logo a ambição dos entrevistados sempre se renova e os incentivos da empresa a sacia ao mesmo tempo em que a fomenta. Seguindo pela linha de pensamento de Maslow (1943), Hesketh e Costa (1980) e Chiavenato (2007), seria correto dizer que quanto mais se conquista maior anseio por mais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as empresas estão começando a dedicar mais atenção e investimento ao capital humano, treinamentos, capacitações e reconhecimentos e, como consequência, refinam mais seus critérios de seleção e passam a exigir mais de seus profissionais não como extensões das máquinas, mas como peças-chave do desenvolvimento. O profissional é agora a principal ferramenta da mudança e é valorizando-o que as empresas procuram incentivar seu melhor desempenho.

O objetivo deste presente trabalho era estudar o comportamento humano no contexto empresarial fomentado pelas necessidades de cada indivíduo e a forma como a empresa pode se aproveitar dessas necessidades como instrumento motivacional, melhorando o desempenho de seus funcionários. O motivo desse direcionamento da pesquisa se deriva da lógica: investimento em recursos humanos melhora a performance corporativa que se reflete como diferencial competitivo e aumenta o retorno, ou seja, a humanização das empresas não é apenas para aparências, é a uma questão lucrativa.

Já inserido nessa tendência, o objeto estudado nesta pesquisa foi um grupo de profissionais independentes representantes uma mesma empresa que, apesar de não estarem ligados por uma estrutura sólida – tendo como superior não um chefe, mas uma figura de suporte (que inclusive nem tem autoridade sobre eles) – ofereceu dados positivos em resposta à cultura da empresa voltada ao ser humano. Mesmo sem supervisão constante, sem os limites estruturais que ajudam a empresa a manter o controle ao lidar com seus colaboradores à distância na maior parte do tempo, a Companhia X consegue manter seus consultores motivados.

Diante do quadro apresentado, sugere-se que a Unidade X inicie uma análise de clima organizacional de forma a fazer a medição dos níveis de integração e satisfação em relação à atividade profissional, além de proporcionar detalhes valiosos acerca das incompatibilidades das pessoas e dos interesses de grupo em relação às políticas da empresa, personalidades e formas de interação entre superiores e subordinados, necessidades e aspirações individuais, entre outros fatores relacionados ao tema. Após identificadas essas incompatibilidades, propõe-se ao diretor/diretoria a implementação de um plano estratégico com a finalidade de fazer os objetivos da empresa convergirem com a conduta desejável dos funcionários (no caso da Unidade X, os consultores de beleza) de forma a alcançá-

los.

Tal plano segue descrito nas cinco etapas abaixo:

- **Primeira etapa**

Consiste na integração do Consultor – pessoa de fora da empresa que terá como tarefa realizar a análise de clima –, ou seja, é momento de imersão no dia-a-dia da empresa, buscando conhecer, entender e analisar a empresa como um todo, principalmente, todos os seus membros.

- **Segunda etapa**

Após determinar os limites da amostra, isto é, quantas pessoas de quais níveis hierárquicos deverão participar do estudo, é iniciada a elaboração do questionário e feita a estipulação do cronograma da pesquisa. No caso da Unidade X, todos poderiam responder ao questionário sem problemas, porém, em uma empresa grande com muitos funcionários, vinte por cento deles é uma porcentagem aceitável para a aplicação do questionário.

- **Terceira etapa**

Basicamente, a aplicação dos questionários que deve ser realizado em um local que ofereça privacidade e sensação de conforto para que os entrevistados se sintam mais à vontade e concentrados para responder com sinceridade e sem pressa.

- **Quarta etapa**

Terminada a tabulação dos dados e tendo posse dos valores percentuais, coloca-se em prática a avaliação qualitativa de todas as perguntas contidas no questionário a fim de estabelecer o sentido estatístico das respostas.

- **Quinta etapa**

Enfim é a hora da apresentação do relatório, todos os pormenores dos dados analisados durante a pesquisa, contendo e propostas que possam melhorar a integração da empresa.

Como sugestão de pesquisa, poderia ser realizada análise de outras empresas para fazer um comparativo com o que foi desenvolvido neste trabalho, porque apesar de o objetivo estudado ter provado que o desenvolvimento organizacional é a chave para uma gestão de sucesso, talvez isso não se comprove em análise de outra empresa ou seguimento.

## REFERÊNCIAS

- BLAKE, Robert R. e Jane Srygley MOUTON. "An Overview of the Grid." Training and Development Journal Maio de 1975: 29-37.
- BUENO, José Hamilton. Manual do Agente de Mudanças, a Era da Qualidade: um guia de sucesso para a transformação organizacional. São Paulo: LTr, 1993.
- CARVALHO, Renan. O2 - Organizações Orgânicas - Um guia para revolucionar a gestão e liderar as equipes do século XXI. Blumenau: Nova Letra, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos novos tempos. 2ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- . Administração: teoria, processo e prática. 4ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- . Gerenciando com as pessoas - Transformando o executivo em um excelente estor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORRÊA, Kenneth. Pesquisa de Clima Organizacional. 27 de Dezembro de 2009. 20 de Setembro de 2014 <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>>.
- HESKETH, José Luiz e Maria T.P.M. COSTA. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. Julho/Setembro de 1980. 27 de Novembro de 2012 <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901980000300006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901980000300006.pdf)>.
- HUMPHREY, Albert S. "SWOT Analysis for Management Consulting." SRI Alumni Association Newsteller Dezembro de 2005: 7-8.
- IOA, International Ombudsman Association. What is a organizational ombudsman? s.d. 19 de Novembro de 2013 <<http://www.ombudsassociation.org/Resources/Frequently-Asked-Questions/What-is-an-Organizational-Ombudsman.aspx>>.
- JERITT. The Judicial Education/Adult Education Project (JEAEP). s.d. 15 de Novembro de 2014 <[jeritt.msu.edu/documents/JEAEPManualonline.htm](http://jeritt.msu.edu/documents/JEAEPManualonline.htm)>.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2ª. São Paulo: Atlas, 1999.
- KINICHI, Angelo, Mel FUGATE e Victoria DIGBY. OB: key concepts, skills, and best practices. 4ª. McGraw-Hill Ryerson, 2013.
- LACOMBE, Francisco J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- . Teoria geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 6ª. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MASLOW, Abraham H. "A theory of human motivation." Psychological Review Julho de 1943: 370-396.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à Administração. Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINDTOOLS. MindTools - Essential skills for an excelent career. s.d. 17 de Novembro de 2013 <[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_03.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm)>.
- MONTANA, Patrick J. e Bruce H. CHARNOV. Administração. 3ª. São Paulo: Sairaiva, 2010.
- MORESI, Eduardo. Metodologia da pesquisa. Março de 2003. 18 de 11 de 2012 <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>.

- PIOVESAN, Armando e Edméa R. TEMPORINI. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. 30 de Março de 1995. 18 de Novembro de 2012 <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>>.
- REDDIN, William J. "The 3-D Management Style Theory." Training and Development Journal Junho de 1979: 62-67.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11<sup>a</sup>. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, Edgar H. "What you need to know about Organizational Culture." Training and Development Journal Janeiro de 1986: 30-33.
- SOBRAL, Filipe e Alketa PECCI. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TUCKER, Anita L. e Sara J. SINGER. The Effectiveness of Management-By-Walking- Around: A Randomized Field Study. Setembro de 2013. 19 de Novembro de 2013 <[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-113\\_9a2bc5e8-2f70-4288-bb88-aeb2de49e955.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-113_9a2bc5e8-2f70-4288-bb88-aeb2de49e955.pdf)>.
- VILAÇA, Bruno S. P., Leidismar F. NALASCO e Rosa G. L. B. DOMINGUES. Ferramentas de Gestão. 2010. 17 de Novembro de 2013 <<http://www.dpe.ma.gov.br/dpema/documentos/467291801986955a050aa03578e0f397.pdf>>.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Este questionário acerca do Comportamento Organizacional dos indivíduos nas empresas, faz parte de um estudo feito para ser apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso à banca do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia - Campus Caraguatatuba. Sua colaboração terá imenso valor para esta pesquisa, grande parte das perguntas é de múltipla escolha e tomará somente alguns minutos de seu tempo.

Tente ser o mais sincero possível e, ao fim da pesquisa, você poderá deixar uma sugestão que será apresentado anonimamente aos seus superiores quando o estudo for concluído. (\*Obrigatório)

- |   |   |
|---|---|
| 1. Sua maior preocupação é com:*  | a) Muito satisfeito   |
| a) Alimentação  | b) Satisfeito   |
| b) Segurança  | c) Insatisfeito   |
| c) Saúde  | d) Muito Insatisfeito   |
| d) Aceitação social   |   |
| e) Realização pessoal   | 6. Qual seu grau de satisfação em relação ao seu meio de transporte?* |
|   | a) Muito Satisfeito   |
| 2. Considerando sua condição de saúde, você avalia seu estado físico como sendo:* | b) Satisfeito   |
| a) Ótimo  | c) Insatisfeito   |
| b) Bom  | d) Muito insatisfeito   |
| c) Ruim   |   |
| d) Péssimo  | 7. Qual seu grau de satisfação em relação a sua situação financeira?* |
|   | a) Muito satisfeito   |
| 3. E seu estado mental?*  | b) Satisfeito   |
| a) Ótimo  | c) Insatisfeito   |
| b) Bom  | d) Muito instisfeito  |
| c) Ruim   |   |
| d) Péssimo  | 8. O meu relacionamento com meu cônjuge é:                            |
|   | a) Ótimo  |
| 4. E seu estado emocional?*   | b) Bom  |
| a) Ótimo  | c) Ruim   |
| b) Bom  | d) Péssimo  |
| c) Ruim   | e) Não tenho cônjuge  |
| d) Péssimo  |   |
|   | 9. Qual seu grau de satisfação em relação a sua educação?*            |
| 5. Qual seu grau de satisfação em relação a sua moradia?*                         |   |

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Insatisfeito
- d) Muito Insatisfeito

10. O meu relacionamento com meus filhos é:\*

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Ruim
- d) Péssimo
- e) Não tenho filhos

11. Você dispõe atenção suficiente para sua família?\*

- a) Sim
- b) Não

12. Como você avalia seu nível social?\*

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Ruim
- d) Péssimo

13. Como você avalia seu convívio social?\*

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Ruim
- d) Péssimo

14. Como você avalia seu nível cultural?\*

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Ruim
- d) Péssimo

15. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?\*

- a) Sim
- b) Não

16. A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?\*

- a) Sim

- b) Não

17. Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?\*

- a) Sim
- b) Não

18. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?\*

- a) Sim
- b) Não

19. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?\*

- a) Sim
- b) Não

20. Você se considera comprometido com suas atividades?\*

- a) Sim
- b) Não

21. Você está satisfeito com o seu cargo?\*

- a) Sim
- b) Não

22. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?\*

- a) Sim
- b) Não

23. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?\*

- a) Sim
- b) Não

24. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade? \*

- a) Concordo
- b) Discordo

25. Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?\*

- a) Sim
- b) Não

26. Você avalia a forma da empresa de se comunicar com seus funcionários como sendo adequada e efetiva?\*

- a) Somente adequada
- b) Somente efetiva
- c) Ambas as alternativas
- d) Nenhuma das alternativas

27. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?\*

- a) Sim
- b) Não

28. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?\*

- a) Sim
- b) Não

29. Você está satisfeito com o seu salário atual?\*

- a) Sim
- b) Não

30. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?\*

- a) Sim
- b) Não

31. Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?\*

- a) Sim
- b) Não

32. Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?\*

- a) Sim
- b) Não

33. Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?\*

- a) Sim
- b) Não

34. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?\*

- a) Sim
- b) Não

35. Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?\*

- a) Sim
- b) Não

36. Você respeita seu chefe/gestor/gerente? \*

- a) Sim
- b) Não

37. Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?\*

- a) Sim
- b) Não

38. O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?\*

- a) Sim
- b) Não

39. Existe um relacionamento de cooperação entre os consultores?\*

- a) Sim
- b) Não

40. Você se sente valorizado pela empresa?\*

- a) Sim
- b) Não

41. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?\*

- a) Sim
- b) Não

42. A empresa reconhece os bons funcionários?\*

- a) Sim
- b) Não