

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS QUATRO DIMENSÕES DE ANÁLISE

Claudinéia Tagliocolo

Geraldino Carneiro de Araújo

Faculdades Integradas Rui Barbosa - FIRB

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o clima organizacional de empresa com base em quatro dimensões de análise: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. O referencial teórico apresenta o clima organizacional e expõe as dimensões de análise. A pesquisa se caracteriza como exploratória, qualitativa, foram realizadas entrevistas e observação in loco. Os resultados esmiúçam as dimensões e apresentam as percepções dos colaboradores e as relaciona com a literatura disponível, conclui-se que há problemas no clima organizacional, e que a empresa necessita de uma reformulação de seus princípios de maneira a melhorar o clima.

Palavras-Chave: Mudança. Estresse. Liderança. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. É importante conhecer esta percepção, pois o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa tem um impacto profundo sobre como e quanto trabalham. Ao responder uma pesquisa de clima, os colaboradores têm a possibilidade de refletir esta interação entre as características pessoais e organizacionais. O clima não é determinado nem pelo colaborador, nem pela empresa, nem pela liderança, mas cada um é responsável pelo seu espaço, com o tamanho da influência. Administração de recursos humanos busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos colaboradores da organização. Deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, precisa diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida. O clima afeta o comportamento organizacional que por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios.

O clima organizacional, tema do projeto, permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa. Sendo assim é oportuna a realização desse projeto, pois sendo uma empresa regida por clientes, a equipe tem que buscar a satisfação dos mesmos, tendo relacionamento pessoal e profissional com a chefia surgindo oportunidades assim, para outros projetos que auxiliem o desenvolvimento da empresa. Entretanto, o projeto é viável devido à inexistência de custos e sim de benefícios para a empresa. Há também um acesso de informações que serão de grande importância nas decisões sobre melhorias na empresa. O objetivo deste trabalho é analisar o clima organizacional da empresa “Empresa ABC” de Andradina – SP, os objetivos específicos: a) definir e apresentar as dimensões de análise de clima organizacional; b) verificar as dimensões de análise de clima organizacional na empresa; e c) analisar o clima organizacional.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Diante das transformações ocorridas na sociedade, as organizações orientam-se por novas formas de gerenciamento, visando mais competitividade e maiores lucros. Nessa nova era da globalização, a eficiência passou a ser essencial no compromisso dos funcionários em relação à empresa que prestam serviço, ele passou a ter participação ativa e suas opiniões começaram a ser ouvida pelos gerenciadore. A empresa preocupada em errar menos passou a possibilitar cursos de aperfeiçoamento para melhorar as condições de atendimento ao cliente. Portanto a cultura dos funcionários, influência em suas ações diretamente fazendo parte da empresa predominando seu caráter empresarial. Em decorrência disto, o meio-ambiente também influencia no trabalho, onde empresas devem atuar cada vez mais em conjunto com instituições que preservam o futuro não só de suas empresas, mas da qualidade de vida de seus clientes. Considerando a necessidade de vir a mudar, Basil e Cook (1999) consideram que as organizações requerem flexibilidade em sua estrutura e estratégias adequadas, se quiserem sobreviver e serem viáveis nas próximas décadas.

As empresas anseiam por criatividade e praticidade, onde os funcionários podem ajudar para enfrentar novos tempos, permanecendo somente aqueles que apostarem no humano como recurso para atingir a qualidade ideal que o mercado exige. Então como foi formulado por Forehand e Gilmer (1999), o conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes. O clima organizacional pode aumentar a eficiência, quando é satisfatório tanto para a empresa quanto para os funcionários. Tecendo alguns comentários a esse respeito, os autores a seguir esclarecem suas considerações.

Souza (2001), diz que o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. Isso é muitas vezes, também chamado de caráter de uma organização. Quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima, que curiosamente é mais perceptível do que suas fontes causais. Já Luz (1999), em seu ensaio sobre clima organizacional, chega a afirmar que este é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político como também, na vida particular dos funcionários. Bennis (1999), é mais categórico e considera que “clima” significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc. Toledo e Milione (1979), define como sendo um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Baseado nessas considerações, a respeito de clima organizacional pode-se afirmar que traduz nas relações mantidas no ambiente de trabalho entre empresa e funcionários favorecendo as relações humanas.

3. AS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional se dá no meio ambiente organizacional. Se propõe no Quadro 1 apresenta e discutir sobre as quatro dimensões que influenciam o ambiente da organização:

Resistência à mudança	Estresse	Liderança	Motivação
Relacionamento com as mudanças	Relacionamento com as ações do dia-a-dia	Relacionamento líder/colaborador	Relacionamento intrapessoal
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem estar dentro das organizações	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

Quadro 1. Dimensões do Clima Organizacional

A dimensão resistência à mudança está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema. A dimensão estresse está relacionado com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse. A dimensão liderança relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz. Bons líderes geram mais resultados positivos. A dimensão motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

3.1. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O processo no qual se ocorre à mudança, permite compreender quais os obstáculos que surgem quando se faz necessário reconstruir um novo conceito ou uma mudança. A questão é que a chefia pode fazer para que a equipe supere esta resistência e passe contar com a dedicação de todos para se alcançar os objetivos. Motta (1998) considera que a resistência inibe imposições unilaterais sobre as características das tarefas. Também vê como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A resistência é algo natural do ser humano, quando submetido a alguma mudança, uma vez que se sinta ameaçado por esta mudança. Stoner (1999) agrupa as forças de resistência em três classes: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objetivos e estratégias da informação. A cultura refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros, como normas valores atitudes e crenças.

Motta (1998) nota que em um mundo que visa à eficiência como resultado de disciplina e esforço, falhas na inovação eram explicadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância, indolência ou descaso dos funcionários. As causas mais frequentes a resistência a mudança provêm de receio ao futuro, pois o ser humano opta pelo que lhe é familiar, da acomodação aos status funcional e o medo de perdê-lo e pelo receio do passado, neste caso, pessoas que fracassaram anteriormente dentro da organização tornam-se rebeldes em relação a mudança.

Em qualquer mudança é importante envolver todos os funcionários que serão atingidos direta ou indiretamente, e não esperar que os mesmos se adaptem isoladamente a nova mudança. De acordo com Megginson (1998) quando a administração deseja planejar uma mudança, precisa decidir o que deve ser mudado na organização para que se aumente a eficácia organizacional. Segundo Quintella (1998, p. 30) “Resistência à mudança é uma reação natural e inevitável de qualquer pessoa numa organização em relação à quebra de suas expectativas e à sensação de perda e de controle”. Robbins (2000, p. 479) “As fontes de resistência individual à mudança incluem hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações”

3.2. ESTRESSE

Pode se definir estresse no trabalho como reações físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não igualam as suas capacidades, ou as necessidades do trabalhador. O estresse no trabalho pode ocorrer da relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho no qual as exigências do trabalho ultrapassam as habilidades do trabalhador para enfrentá-las, podendo acarretar um desgaste excessivo do organismo, interferindo na sua produtividade. Para Chiavenato (1998) os profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral. Pessoas que sofrem com estresse

no trabalho, geralmente não são produtivas o bastante e se encontram irritadas e deprimidas. No ambiente de trabalho os agentes estressores são os mais variados.

Para Spector (2002, p.292) “os modelos de processos de stress no trabalho presumem que os fatores estressantes levam ao desgaste. No entanto, sabe-se que o processo não é automático, e que as percepções e a avaliação dos funcionários sobre esse fator são parte essencial do processo”. A falta de clareza nas regras, normas e tarefas que o trabalhador deve desempenhar assim como os ambientes insalubres, a falta de ferramentas adequadas, podem ser fatores determinantes de estresse. Os agentes estressores ocupacionais variam de acordo com as atividades, podendo ser de natureza física, química, biológica, psicológica e social. No trabalho, atividades sem grande importância, sem significado ou aquelas onde não há razão aparente do por que está sendo feito podem ser extremamente estressantes. As tarefas altamente repetitivas ou desinteressantes também podem produzir estresse. Essas situações de carência de solicitações ou a sensação de falta de significado para as coisas, podem ser altamente estressantes também.

Alguns sinais como dor de cabeça, alterações do sono, falta de concentração, alto nível de irritabilidade, problemas no estomago, descontentamento no trabalho e moral baixa, são sinais de aviso de estresse no trabalho. Algumas empresas partem do princípio que as condições estressantes do trabalho sejam um mal necessário em que as empresas devem aumentar a pressão sobre os trabalhadores e ignorar as preocupações com a saúde para continuar sendo produtivas e lucrativas na economia atual. No entanto, os estudos mostram que as condições estressantes de trabalho estão associadas ao absentéismo, atrasos e um aumento no número de demissões, produzindo desta forma um efeito final negativo para a empresa. Andrade e Okabe *apud* Bergamini (1997) dão o significado de estresse como qualquer estímulo ou mudança no meio externo ou interno gerador de tensão, que ameaça a integridade sociopsicossomática da pessoa. Savoie e Forget *apud* Bergamini (1984) acreditam que “exista *stress* à medida que as exigências do meio ambiente diferem da capacidade de adaptação do indivíduo”. Para Bergamini (1997) o ritmo da mudança torna-se difícil para adaptação com a aquela rapidez considerada como suficiente às novas descobertas tornando se um ambiente turbulento”.

3.3. LIDERANÇA

As habilidades de liderança constituem um dos conjuntos de capacidades mais importantes que um mundo em mudança necessita. Este fato se evidencia à medida que é necessário adaptar-se as progressivas mudanças experimentadas pela sociedade e empresas neste século. As descrições de liderança eficaz enfatizam freqüentemente o que tem sido adequado em determinado negócio, cultura, ou ambiente. Porém, para Chiavenato (1998) as ações, o estilo ou características que convertem um líder em bom em um determinado contexto podem se tornar ineficazes e até devastadoras em outros contextos. Estudos que dirigem a atenção aos resultados da liderança eficaz destacam que os bons líderes criam uma visão, mobilizam o compromisso, reconhecem necessidades, etc. Entretanto, não basta simplesmente conhecer estes objetivos. Para alcançá-los realmente é necessário dispor de capacidades e estratégias mentais e comportamentais para colocá-los em prática. Essa abordagem, que prescrevia o estereótipo ideal de liderança, foi dando lugar a uma perspectiva situacional ou contingencial, que visualizava um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz. As empresas que pretendem alcançar competitividade num mercado que exige cada vez mais produtividade e qualidade devem atentar para a importância de incentivar a liderança nos quadros táticos.

Liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER, 1999, p.344). Manfredini (1999) explica que a

estrutura formal, o estilo de liderança e formas de controle podem determinar um tipo de indivíduo dependente. Desta forma, podemos notar que o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta defeituoso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo. Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (MAXIMIANO,1999).

3.4. MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser entendida como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é importante considerar que a motivação é interior a cada indivíduo, e, leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Para Robbins (2000, p.342) “A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. A chefia que consegue motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos, isto é, incentivos compatíveis com os motivos, as necessidades específicas dos seus funcionários. Stoner (1999, p.322) afirmava que a motivação é a representação dos “fatores que provocam canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. É importante salientar que é preciso aceitar o caráter individual da motivação.

Segundo Bergamini (1973, p.83) “a motivação do homem envolve um processo cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica”. Motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1997). A motivação se tornou um fator muito importante para as empresas e para as pessoas em geral, em virtude disso, as empresas buscam o estudar as atitudes no trabalho e como seria o aumento da produtividade e diminuição do absenteísmo para melhorar a relação no trabalho. Quando a falta de motivação é sentida pelos trabalhadores, esses passam a reduzir a produção.

4. METODOLOGIA

Neste artigo foi utilizada a pesquisa exploratória, sendo de grande importância para a realização do mesmo. De acordo com Yin (2005), a pesquisa do tipo exploratória busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. A técnica de pesquisa utilizada é o estudo de caso. Segundo Dencker (2000), o estudo de caso nada mais é, que o estudo profundo e exaustivo de objetos e situações determinados, permitindo o conhecimento e profundidade dos processos sociais. A pesquisa foi realizada na Empresa ABC (nome fictício), foram entrevistados 16 funcionários. Os dados foram coletados através de entrevistas (16 perguntas abertas), oferecendo a oportunidade de tecer comentários e críticas em relação ao clima organizacional da empresa objeto de pesquisa e através da observação *in loco*. As análises foram feitas em forma de pesquisa qualitativa, conforme diz Chizzotti (2001), é uma designação que abriga correntes de pesquisa muito diferentes, adotando métodos e técnicas diferentes dos estudos experimentais. O instrumento de pesquisa foi à entrevista composta pelas quatro dimensões (resistência à mudança, estresse, liderança e motivação). A entrevista foi direcionada aos funcionários de distintas áreas dentro da empresa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa desta pesquisa, Empresa ABC (nome fictício), é constituída por 239 lojas, localizadas nos seguintes Estados: São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Goiás, mas quais sempre buscam contribuir para o desenvolvimento onde atua. Se trata de rede de lojas que agrupam vários produtos de linhas diferentes, tais como: confecções, cama, mesa, banho, tapetes, eletro-eletrônicos e artigos de armarinhos, com preços competitivos e em um espaço único.

A loja matriz está localizada na cidade de São Paulo, onde estão concentradas todas as ações para o desenvolvimento e crescimento das outras lojas (filiais) onde também estão alocados os departamentos voltados para a administração geral da empresa. A empresa tem em seu quadro de colaboradores aproximadamente 12.000 funcionários diretos e 80.000 indiretos, como fornecedores, os transportadores e prestadores de serviços terceirizados; empresas de publicidades etc. Possui ainda, um centro de distribuição com 22.000 m², localizado no bairro de Mooca em São Paulo, onde são realizados os processos de recebimento e distribuição dos produtos comercializados para todas as lojas filiais.

A empresa possui ainda um centro de treinamento, onde são desenvolvidos projetos e vários cursos para treinamento, capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores. A filial, Empresa ABC, na cidade de Andradina no Estado de São Paulo, foi inaugurada em 1943. Presente nesta cidade há 61 anos, sempre buscou acompanhar seu desenvolvimento e progresso. Atualmente a filial de Andradina emprega 40 funcionários distribuídos em vários departamentos diferentes, tais como: cama, mesa e banho; tapetes e cortinas; utilidades domésticas; eletroeletrônicos; confecções; calçados; caixas; crediário e tesouraria, possuindo em sua carteira, aproximadamente 25 mil clientes da cidade e da região.

5.2. DIMENSÃO: RESISTÊNCIA A MUDANÇA

Segundo Kanaane (1999) as mudanças na organização do trabalho levarão ao redirecionamento profissional, ou seja, surgindo possibilidades de atividades profissionais diferenciadas de acordo com as demanda existente.

Comunicação: o processo de mudanças geralmente ocorre através de reuniões entre os superiores e os colaboradores, alguns colaboradores concordam que há comunicação para exposição e definição de mudanças. A maioria acredita ser deficiente a comunicação que parte dos superiores em relação às mudanças:

A comunicação deixa a desejar pelos superiores, pelos colaboradores para com os outros. Quando a comunicação é feita na presença de todos em bem explicada, agora quando é feita com parte do quadro a transparência deixa a desejar e os superiores também não passam, esquecem (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

Há falta de comunicação é um problema gravíssimo com que estamos sofrendo há um bom tempo. Na maioria, sabemos de fatos importantes, através de pessoas externas ou até depois que já aconteceram e deixaram sua importância para trás (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Feedback: o desempenho do funcionário é avaliado pelo seu superior, e cabe ao superior dar *feedback* ao colaborador com o intuito de propor mudanças. Outros funcionários, a maioria, afirmam que este processo não ocorre devidamente, o que gera resistência a mudanças e desmotivação:

Pode até ser que eles procurem fazer isto, mas o fazem de forma inaceitável, grosseira e ridícula, claro que o retorno é importante, mas para apontar níveis de crescimento para funcionário, quando errado, e quando certo, meio para valorizá-lo. A desmotivação está sendo o nosso grande inimigo (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Decisões e processo de mudanças: sobre as decisões e o processo de mudança os colaboradores foram questionados se participam com idéias e sugestões de mudanças, há colaboradores que afirmam não participar do processo de mudanças e que é centralizado:

Está aberta a sugestões somente quando procedem de superiores, e em algumas vezes da corja negra. E claro, que nós, os colaboradores não temos opinião acatada simplesmente fazem, desfazem e refazem sem que nos possa ao menos palpitar, apenas temos que aceitar (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Os colaboradores não participam das decisões, as decisões são tomadas pelos superiores da matriz sobre as idéias e melhorias e são passadas para as lojas fazendo reuniões para expor para os colaboradores ficarem cientes (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

De um modo geral as opiniões estão bem divididas, porém a comunicação deixa a desejar, pois a forma que é passada não atinge a todos. A maioria dos funcionários resistem às mudanças, pois nem sempre suas opiniões são aceitas, da mesma forma que não é informado sobre o seu desempenho, gerando a desmotivação.

5.3. DIMENSÃO: ESTRESSE

Para Decenzo (1999) é uma condição dinâmica em que a pessoa se vê diante de uma oportunidade restrição exigência relacionada com algo que deseja e cujo resultado e percebido ao mesmo tempo como incerto e importante.

Rotina: Christophoro e Waidman (2002, p. 757) fizeram um estudo sobre “[...] a presença do estresse ocupacional, quando o profissional é submetido a uma rotina constante”, o estudo procurou verificar a relação do estresse ocupacional do profissional quando submetido a uma rotina constante, no seu cotidiano de trabalho. Silva, Silva Júnior, Silva e Andrade (2002, p. 6) afirmam que em uma sociedade “[...] competitiva, construtora de máquinas vivas, com um ritmo cada vez mais acelerado da vida, bem como os prazos e horários a serem cumpridos, o ganhar dinheiro, como também a rotina, têm provocado o estresse nas pessoas. A rotina participativa é mais percebida no setor de vendas, o funcionário se sente parte de grupo e não causa estresse em relação à rotina:

Sim, primeiro temos que fazer nossas obrigações que são as rotinas diárias, se percebemos que tal rotina não esta visando lucro podemos sugerir uma nova (Feminino, 20 anos, solteiro, superior incompleto, vendas).

Rotina há em todas as empresas, mas você pode fazer suas rotinas dependente dos seus serviços (Masculino, 39 anos, casado, ensino médio, vendas).

Competição: o estresse também pode ser causado por situações, Silva, Silva Júnior, Silva e Andrade (2002, p. 2) citam o estado constante de competição como uma delas. A permanente condição de competição predispõe as pessoas ao estresse e uma má qualidade de vida, “[...] o estímulo intenso ao progresso na vida através de uma imposição capitalista de competição [...], conduzem a uma vida tensa e estressada por inúmeros desejos que inquietam as mentes das pessoas”. Quando na empresa há competição podem emergir duas situações, uma seria a melhoria contínua dos colaboradores em prestarem o melhor serviço sempre:

Estamos tratando de uma empresa que atua no comércio varejista, e embora não há uma desigualdade tão exorbitante de rendimentos, com exceção da gerência e acima dela há um confronto irremediável e insustentável entre 90% em média, dentro do local de trabalho (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Sim existe há em algumas ocasiões que acabam ocorrendo conflitos, entendo da seguinte forma em um clima organizacional de uma empresa de porte grande igual a essa em que o trabalho, fica impossível não cobrar esse tipo de coisa e infelizmente temos que passar por esses obstáculos (Masculino, 28 anos, solteiro, superior completo, outros).

Número de colaboradores e volume de trabalho: a escassez de pessoal e o grande volume de trabalho aumentam o estresse (PALACIOS, DUARTE, CAMARA, 2002). O aumento do volume de trabalho tem sido registrado como estressante em algumas pesquisas, pois a sobrecarga física é evidente em muitos níveis organizacionais. Um outro aspecto que tem implicações com a carga de trabalho diz respeito às organizações trabalharem com seu quadro funcional bastante enxuto. “Trabalhar com uma filosofia organizacional que busca ‘fazer mais com menos’ parece ser uma obsessão [...] e as implicações possíveis têm sido a redução da mão-de-obra, tanto gerencial quanto operacional” (SERVA, FERREIRA, 2006, p. 185). Em relação ao número de colaboradores e o volume de trabalho, há um problema grave, pois todos os colaboradores concordam que trabalham muito por falta de novas contratações:

Hoje em dia estamos com um quadro deficitário. Temos que nos dobrar para dar conta do serviço no dia-a-dia, e quase sempre não conseguimos, nem mesmo com um grande salto no banco de horas. O que significa de o numero de colaboradores se encontra demasiadamente pequeno (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

[...] Eu acho que por falta de colaborador seu serviço fica acumulado e sobrecarrega o colaborador, deveriam contratar mais funcionários pensando também no bem estar do funcionário para que ele não fique estressado nem cansado (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

Nota-se que o excesso de serviços que é exigido não é proporcional ao quadro de funcionários existentes, acarretando o acúmulo de serviços, gerando conflitos, resultando a má qualidade de serviços prestados, e em consequência disso muitos funcionários ficam doentes, pois a sobrecarga é grande gerando o estresse.

5.4. DIMENSÃO: LIDERANÇA

Para Simões (1970) liderança surge das vibrações do comportamento entre o comando e o grupo; depende, depois, de um fator aglutinante como parte do grupo ele enraíza o seu procedimento nas motivações comunitárias, provocando uma uniformidade de padrões.

Relacionamento – Líderes/Liderados e entre os Liderados: liderança é a capacidade para influenciar pessoas, é sinônimo de auxiliar outros na exploração de seus limites, é exercer alguma forma de poder, e a liderança é o estilo de exercitar esse poder. A função do líder como responsável pelo aprendizado de sua equipe é crucial, exercendo o papel de professor, com a missão de ajudar os colaboradores a entenderem a empresa como um organismo único. Assim quando os membros de uma equipe compreenderem que seu setor faz parte de um sistema único, indissociável e interdependente, terão aceitado a responsabilidade de trabalharem com eficiência e eficácia para contribuírem efetivamente com o resultado global da organização (ALVES; PIZAIA, 2002). Quanto à discussão sobre liderança e seu impacto no clima organizacional há freqüentes discussões propondo que a mesma deva ser participativa para poder melhorar a relação intra e inter grupos; assim, é importante a

verificação de quanto às pessoas valorizam o líder e quanto percebem que líder esteja disponível (CESAR, 2003). A maioria respondeu de forma negativa, no qual o clima organizacional, levando em consideração os relacionamentos entre os próprios colaboradores e também com seus superiores, é ruim:

De forma alguma, talvez até queriam demonstrar tais atitudes, mas é quase impossível, pois o problema é constado desde o ponto mais alto da hierarquia. Em se tratando de gerência até os mais simples colaboradores, é perceptível a disputa entre a arrogância e inveja, contanto, claro, que há algumas exceções como toda a regras (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Não. Existe muita rivalidade entre os colaboradores pela conquista de promoção de cargo, sendo assim não existe cooperação nem solidariedade e pela parte dos superiores também não, só quando os agrada (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

Comunicação: ouvir com eficácia sugere dar atenção àquele que fala, somada à sua capacidade de compreensão. Ouvindo efetivamente, um líder se torna mais apto a apreciar em profundidade as atitudes que seus colegas de trabalho desempenham, a maneira como se sentem e porque. Assim o líder deve exercitar continuamente a capacidade de ouvir, não só a equipe, mas tudo aquilo que está influenciando diretamente seu trabalho e seu desempenho (ALVES; PIZAIA, 2002). A comunicação que se dá entre os colaboradores e o superior está ligada a liderança, as idéias que surgem daqueles que têm contato direto com o cliente são importantes. Para os colaboradores as idéias só são aceitas se houver retornos financeiros e dependem da posição do superior:

Eles pedem sugestões para os colaboradores nas decisões, mas se o colaborador discordar de algum fato esses não tomam decisões baseadas neles (Feminino, 26 anos, solteiro, ensino médio, outros).

Às vezes eles gostam de ouvir opiniões, mas nem sempre as decisões são baseados nas opiniões dos colaboradores e sim no que os superiores acharem melhor (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

Líderes - na visão dos colaboradores: o intenso trabalho desenvolvido pelos líderes, em muitos casos não está deixando tempo para prestarem mais atenção às pessoas, a não ser em casos de problemas muito graves. Mesmo quando a equipe obtém êxito nas suas realizações, os funcionários podem sentir que seus problemas e suas preocupações não foram ouvidos (ALVES; PIZAIA, 2002).

É ambíguo, depende do dia. Tudo ocorre bem, na maioria das vezes, é uma relação gerente/colaborador, ou seja, os problemas são os próprios colaboradores que resolvem. Falta respeito e amizade (Feminino, 20 anos, solteiro, superior incompleto, administrativo).

Um pouco afastado, pois muitas temem do jeito dele apesar dele ser bem compreensivo e entender todos, ele passa uma imagem de bravo, chato. Mas ele é legal e amigo (Feminino, 20 anos, solteiro, superior incompleto, vendas).

A cooperação é uma atividade do líder que deve servir de exemplo para os liderados. O líder necessita criar condições para que sua equipe pratique a cooperação como um atributo que fique fortemente internalizado nas pessoas. O objetivo é que a equipe não necessite ser lembrada a cada instante de cooperar, esta atitude deve fluir da espontaneidade de cada membro (ALVES; PIZAIA, 2002).

O gerente deveria ser mais presente, no acompanhamento e desenvolvimento das tarefas dos funcionários, tratando todos com igualdade de opiniões sem

discriminar e acusar ninguém. Conversar com os colaboradores sobre o desempenho proporcionando a todos o mesmo estágio de competição (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

Assim, a liderança na empresa como um todo, acredita-se que existe uma falha na preparação e escolha de novos líderes. Entretanto os líderes já existentes não são de agrados de todos, pois não passam feedback, não são comunicativos, não são transparentes. Já o líder imediato passa uma imagem transparente, porém não é comunicativo, distanciando e inibindo o colaborador para novas idéias.

5.5. DIMENSÃO: MOTIVAÇÃO

A motivação abrange aquelas tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Isso implica conhecer aqueles tipos de escolhas que são feitas, uma vez que tais escolhas seguem orientação proposta pela individualidade de cada um. (BERGAMINI, 1997). A motivação abrange grande variedade de formas comportamentais. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer.

Benefícios – estímulos: os benefícios visam provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa e os relacionam, indiretamente, com motivação, já que ela trata de uma “[...] variedade de aspectos comportamentais, sendo inegável o fato de que a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (FOCHESATTO, 2002, p. 5). Algumas empresas atentas a essa tendência e no sentido de motivar seus funcionários vêm promovendo mais benefícios (BRONDANI, SILVA, 2003). Os benefícios oferecidos pela empresa são encarados como estímulos e podem vir a gerar motivação nos funcionários. Alguns funcionários não percebem estes estímulos como fatores motivacionais:

Os benefícios da empresa superariam as expectativas se um funcionário estivesse apto a apenas uma função, como executa várias, sente-se como se estivesse trabalhando por dez, logo os benefícios são visíveis comparados aos trabalhos exercidos (Feminino, 25 anos, solteiro, superior completo, outros).

Os benefícios são deficientes, levando-se em conta a parte da empresa segue-se uma nova tendência, que a meu ver está abaixo da linha regular que os colaboradores anteriormente estavam acostumados a receber (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Promoção transparente: Souza (2001) afirma que os fatores de motivação normalmente são intangíveis, e que fornecem incentivos que geram satisfação no trabalho, o autor cita a promoção como um destes fatores. Machado (2002) diz que os programas de promoção vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos a tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Sendo assim a promoção de pessoal, o crescimento ou avanço pessoal, uma vez que claros e transparentes servem de estímulos para a motivação. Na empresa em estudo há aqueles que afirmam que não há a devida atenção a estes fatores:

A valorização do profissional não acontece logo o desenvolvimento profissional também não e quando há, não sabemos por quais meios. Ao invés de transparência, temos uma verdadeira ilusão (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Por outro lado alguns colaboradores o percebem, talvez por terem sido promovidos, ou estarem satisfeitos com o cargo que ocupam:

Nesta empresa todos têm oportunidade de crescer, para que se consiga uma promoção é muito simples, basta fazer o seu direito e bem feito. Desta forma há uma grande probabilidade de ser promovido. Fui promovida há poucos dias e apenas fiz meu serviço bem feito sempre procurando perfeição (Feminino, 20 anos, solteiro, superior incompleto, vendas).

Salários – Recompensas: um fator que muito tem se discutido nas empresas refere-se aos salários ou outros fatores de remuneração; conquanto se diga que os salários não são fatores de motivação, pode-se dizer que são fontes de insatisfação quando não compreendidos como justos ou adequados. Percebe-se comumente uma agregação positiva entre percepção de adequabilidade do salário e maior disposição para o trabalho. Stefano, Gomes Filho e Mulero (2004, p. 11) afirmam que “[...] recompensa seja ela de natureza monetária ou não-monetária, é um elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização”. Por um lado há colaboradores satisfeitos com os salários adotados pela empresa:

Sim, nem posso reclamar é uma das melhores empresas onde acaba motivando cada colaborador conforme suas vendas (Masculino, 28 anos, solteiro, superior completo, outros).

Por outro, a maioria, está insatisfeita e desmotivada com o fator remuneração/ salário/ recompensa:

Atualmente não, até porque nesta mesma empresa ganhei no começo bem mais do que ganho hoje. E também a defasagem do nosso salário é tão clara que chega a ser ilegal, diante da CLT (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Não é justo pelo fato do acúmulo de funções desempenhadas por cada um, em outros lugares do mesmo porte o salário é maior e as funções são bem distribuídas, não acumulando uma só (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

Desenvolvimento profissional: o desenvolvimento profissional, que inclui cursos e treinamentos, são estímulos motivacionais, e podem ser percebidos pelos colaboradores:

Este é um dos bons poucos fatores que nos favorecem. A empresa oferece muitos treinamentos, embora às vezes retrógrados e repetitivos. No entanto, para a grande maioria não tem sido de tal serventia, quanto, que nos encontramos além dos limites da desmotivação (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Sim, ocorre em reuniões específicas é muito bom isso, pois ajuda a treinar e segmentar, formal e informalmente, deixando o funcionário mais capacitado com suas obrigação, ocorre no dia a dia da empresa exemplo no auto-atendimento, etc (Masculino, 28 anos, solteiro, superior completo, outros).

Ambiente de trabalho: a organização para promover a motivação precisa se voltar mais para os usuários (colaboradores), buscando resultados e melhorando o ambiente de trabalho. Assim os autores aconselham as organizações a reverem “[...] sua estrutura, funcionalidade e ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar melhoria da produtividade por meio de equipes integradas” (ANDRADE, 1998, p. 316). Cox e Ferguson *apud* Figueiroa *et al* (2001, p. 654) expõe que o efeito do ambiente de trabalho está sustentado em “[...] uma complexa interação entre fatores físicos, psicossociais e organizacionais, com uma via final comum em termos da psicofisiologia individual de cada trabalhador”. Pessoas motivadas gostam do ambiente de trabalho e o recomendariam para as outras pessoas, justificam que:

É uma conquista de todo o meu suor, pois estudei, trabalhei e hoje estou aqui, e empresa que está de parabéns, pois me acolheu sem pré-conceito e

sem discriminação e a minha intenção é sempre produzir, estando sempre alcançando as expectativas que a empresa espera de mim (Masculino, 28 anos, solteiro, superior completo, outros).

Eu sinto orgulho, porque é uma empresa grande, e é uma empresa muito respeitada no mercado em que da muito treinamento em que às vezes outras empresas não dá (Feminino, 22 anos, solteiro, superior incompleto, vendas).

Há também colaboradores, a maioria, que afirmam estarem descontentes com o ambiente de trabalho:

Trabalhar na empresa é bom e me sinto orgulhosa de trabalhar em uma empresa tão grande, mas eu acho que eles devem valorizar mais os funcionários que tem. Dando mais motivação. Para meu amigo eu recomendaria, mas diria tudo o que acontece na empresa (Feminino, 26 anos, solteiro, ensino médio, outros).

Sinceramente, hoje não é mais um orgulho. Quando comecei sim, acredito que não recomendaria a ninguém, pois as empresas hoje seguindo a globalização, estão preocupados com seus funcionários, de forma que assim eles vão produzir mais e melhor, por estarem contentes com sua profissão. No meu, no nosso caso, não é bem que as coisas funcionam (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Os colaboradores expõem como seria um ambiente bom de trabalho:

Seria um lugar em que a hierarquia fosse respeitada, que os colaboradores, embora humanos, pudessem realmente receber tal denominação. Onde cada um contribuísse para o crescimento profissional, do seu e dos demais. Que houvesse um clima de valorização, amizade e de principalmente respeito ao próximo, independente de cargo, classe social, cor, deficiência ou raça. Quando se puxa o início, o resto acontece naturalmente (Feminino, 23 anos, solteiro, superior completo, vendas).

Trabalhar em equipe, honestidade para com as pessoas, respeitar individualidades, transparência, amizade e igualdade, sem precisar passar por cima do outro para conquistar algo (Feminino, 22 anos, superior completo, administrativo).

A postura dos colaboradores é vista de forma aleatória, pois alguns mostram satisfação por estarem trabalhando numa grande empresa, com um plano de saúde nacional. Porém a grande maioria sente-se desmotivada, pois não há transparência nas promoções, não são remuneradas suas horas extras, acreditam que por ser uma empresa de tal porte deveria oferecer mais oportunidades e benefícios, motivando todo o quadro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, após a verificação da pesquisa de clima organizacional, ficou caracterizado que o clima no seu contexto geral está passando por distintas formas assumidas pelos colaboradores, na qual todos os fatores envolvidos na empresa passam por variações organizacionais afetando como dados coletados pelas entrevistas e estágio os fatores de (motivação, estresse, resistência à mudança e liderança). Portanto, a predisposição dos colaboradores em questão de motivação está regular, entretanto os aspectos internos da organização não geram estímulos para com o esperado pelos colaboradores, gerando estresse pela influência das exigências do trabalho que não se igualam as suas expectativas.

O processo no qual se ocorre à mudança implica-se com as alterações da rotina de trabalho gerando conflito nesta organização em relação á quebra de suas expectativas, ou sensação de perda de controle, pelo fato de não se sentir estimulado o colaborador se impõe a

novas mudanças. As habilidades de liderança na empresa muda de acordo com a imposição de cada responsável pelos departamentos, constatam-se que a liderança é variável não podendo ter uma opinião precisa de como são as regras e métodos de impor as atividades de cada líder.

Desta forma pode-se notar que o clima organizacional desta empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta com variações distintas entre as dimensões relacionados acima, cada qual acarreta diversidades e complexidades na qualificação do desempenho da empresa. Portanto esta empresa deve passar por um replanejamento nos aspectos que estão provocando atritos no desenvolvimento organizacional, que em conversa com os superiores e colaboradores são discutidos e relacionados para providências na melhoria da qualidade dessas dimensões, aplicando-se treinamentos corretamente buscando novos modelos de processo para se ter maior eficiência e eficácia alcançando assim seus objetivos para melhorar a qualidade do clima existente na empresa. Conclui-se que os dados obtidos através do levantamento do clima organizacional da empresa, possibilitam implantar várias medidas de reestruturação e devem ser entendidos como pontos de referência que precisam ser aprofundadas em suas verificações, com vistas às tomadas de providências necessárias á busca de soluções que requerem. É uma pista, é a sugestão de uma orientação de enfoque.

De acordo com análises das entrevistas referentes às rotinas estipuladas dentro da empresa, concluiu-se que somente o que os superiores determinam é aplicado no dia-a-dia, os colaboradores têm uma participação nas decisões, porém as idéias são discutidas, mas nem sempre acatadas. Em relação aos benefícios oferecidos pela mesma, em partes pode-se dizer que os colaboradores estão satisfeitos, porém acham que por ser uma empresa de grande porte e pelo serviço que é exigido deveriam ser oferecidos outros mais. Referente à relação dos colaboradores em termos de cooperação e solidariedade, obtivemos uma análise distorcida nas opiniões, no qual em partes percebe-se que cada setor diante do companheirismo e afinidade das pessoas envolvidas as opiniões em relação da existência de trabalho em equipe são distintas, onde de um lado predomina a cooperação e pelo outro existe a rivalidade.

A respeito de como são feitas às promoções de cargo, considera-se que existem, porém, nem todos são promovidos pelo seu conhecimento profissional e sim pela afinidade com os superiores. De modo geral entende-se que os colaboradores expressam opiniões divididas, onde o grau de insatisfação é maior. Considerando apontamentos nas respostas sobre a remuneração, foi concluído que os funcionários não estão satisfeitos com o salário, em razão do excesso de trabalho. Constatou em análises que há uma falha muito grande no requisito comunicação, na qual superiores deixam a desejar na transmissão de informações para com o quadro. Muitos acham que o feedback é importante, mas não há um retorno dos superiores para com os colaboradores fazendo com que os mesmos fiquem desmotivados ou frustrados.

O quadro dos colaboradores está deficitário, devido às metas de contratação estabelecidas pela matriz a cada filial, sobrecarregando multifunções a cada um. Segundo as mudanças no âmbito organizacional os colaboradores resistem a elas, pelo fato de não participarem do processo de decisão e apenas acatar as regras estipuladas. A empresa proporciona vários treinamentos voltados para interesses internos, sem a preocupação do desenvolvimento profissional fora do ambiente, o gerente deve se preocupar com a motivação dos funcionários dando-os oportunidades de igual para igual para não haver competição dentro da empresa, gerando assim conflitos na divisão de tarefas.

Para um bom ambiente de trabalho segundo os colaboradores, é preciso haver respeito, trabalho em equipe, comunicação, cumplicidade. Conclui-se que para esta empresa é preciso haver uma reformulação em seus princípios, pois ao analisar cada entrevista percebe-se que

existe uma deficiência no fato dos colaboradores se sentirem desmotivados por alguns aspectos que predominam sobre as rotinas e regulamentos estabelecidos para o funcionamento de um bom clima organizacional levando em consideração as dimensões analisadas no decorrer desta pesquisa.

7. REFERÊNCIAS

ALVES, R.; PIZAIA, M. G. Desenvolvimento de liderança – um estudo de caso numa indústria alimentícia. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7, São Paulo, Anais eletrônicos... 2004.

ANDRADE, M. T. D. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 3, set./dez. 1998.

BASIL, D. COOK, C. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1999.

BENNIS, W. G. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Bleicher, 1999.

BERGAMINI, C. W. Avaliação de desempenho humano. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

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

BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada a administração de empresas. 2. ed. Atlas: São Paulo, 1984.

BRONDANI, G.; SILVA, T. M. Programa de participação nos resultados como fator de motivação. Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, IX, Gramado – RS, Anais eletrônicos... 2003.

CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHRISTOPHORO, R.; WAIDMAN, M. A. P. Estresse e condições de trabalho: um estudo com docentes do curso de enfermagem da UEM, Estado do Paraná. Acta Scientiarum. Maringá, v. 24, n. 3, 2002. p. 757-763.

DECENZO, R. Administração de Recursos Humanos. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DENCKER, A. F. M. Métodos e Técnicas de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

FIGUEIROA, N. L., *et al.* Um Instrumento para a Avaliação de Estressores Psicossociais no Contexto de Emprego. Psicologia: Reflexão e Crítica, , 14(3), 2001.

FOCHESATTO, S. A. Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. 136f. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. Environmental variations in studies of organization behavior. In: Psychological Bulletin, Baltimore, 1999.

KANAANE, R. Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, R.S. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MACHADO, C. L. B. Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho. 85f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Mídia e Conhecimento, UFSC, 2002.

MANFREDINI, L. M. Um estudo do clima organizacional das empresas de economia mista do setor elétrico paulista. 1999. Dissertação (mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, L. C. *et al.* A administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harba, 1998.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PALACIOS, M.; DUARTE, F.; CAMARA, V. M.. Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. Cad. Saúde Pública, v. 18, n. 3, 2002.

QUINTELLA, H. M. Gestão da mudança. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.

ROBBINS, S. P. Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. Rev. Adm. Pública, v. 40, n. 2, 2006, p. 179-198.

SILVA, J. V.; SILVA JUNIOR, J. F.; SILVA, L. P.; ANDRADE, E. P. Qualidade de vida e as conseqüências do estresse nas organizações. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói - RJ, Universidade Federal Fluminense - Escola de Engenharia - LATEC - Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Anais eletrônicos... 2002.

SIMÕES, R. Introdução a Técnica da Reunião. São Paulo: Atlas, 1970.

SOUZA, E. B. Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEFANO, S.; GOMES FILHO, A. C.; MULERO, K. R.. Motivação: um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7, São Paulo, Anais eletrônicos... 2004.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. Dicionário de Administração de Recursos Humanos. Rio de

Janeiro, Expressão e Cultura, 1979.

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