

# Gestão Participativa e Clima Organizacional: um Estudo de Caso na Companhia Vale S/a – Setor Pelotização das Usinas 1 a 4

Ronaldo A. Marques  
ronaldomarques22@gmail.com  
FESV

Valdeir Priori  
valdeir.priori@hotmail.com  
FESV

**Resumo:** A gestão participativa cria uma aliança entre colaboradores e empresa que passam a conhecer a visão e a missão da organização se identificando com estas. O mundo hoje é marcado pela globalização e por constantes mudanças no ambiente empresarial. A pesquisa teve por objetivo identificar o(s) motivo(s) de insatisfação no ambiente de trabalho das Usinas 1 a 4 da companhia Vale S/A. Trata-se de uma pesquisa descritiva, contendo um estudo de caso. Foram entrevistados dezoito (18) funcionários com auxílio de um questionário. Os resultados demonstraram que a empresa em questão acerta no momento em que os colaboradores são encorajados a dar idéias sobre a estratégia e as decisões da empresa e que falha quando em algumas situações gera um clima organizacional permeado por conflitos.

**Palavras Chave:** Gestão Participativa - Clima Organizacional - Vale S/A - Setor Pelotização - Usinas 1 a 4.

## 1. INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional atual, o binômio fator humano e satisfação são de extrema importância. As pessoas passam a grande parte de seu tempo dentro das empresas e as organizações, por sua vez, também dependem diretamente do capital humano. Neste sentido, em relação ao contexto moderno de Gestão de Pessoas,

Chiavenato (1999) enfatiza que com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Assim, para obter metas e sucessos esperados, as organizações necessitam valorizar o capital humano e ter sempre colaboradores motivados. Tomando como premissa a cultura e o clima organizacional, objeto desta pesquisa. Faz-se necessário, portanto, que as organizações adotem ferramentas de interação entre seus colaboradores e a adoção de políticas que envolvam gestão de pessoas que confirmem a confiança mútua e a participação de todos.

Robbins (2005, p. 164) ensina que uma destas ferramentas seria a gestão participativa que tem como principal característica “a utilização do processo decisório coletivo. Isto quer dizer que os subordinados realmente compartilham um grau relevante de poder de poder decisório com seus chefes imediatos”.

A gestão participativa cria uma aliança entre colaboradores e empresa que passam a conhecer a visão e a missão da organização se identificando com estas. O mundo hoje é marcado pela globalização e por constantes mudanças no ambiente empresarial.

A integração proporciona uma dinâmica maior e também competitiva, pois, as empresas necessitam enfrentar cada vez mais novos e complexos desafios. O mesmo autor acima citado aponta algumas necessidades de adequação pelas organizações, tais como: mão de obra, competitividade global e a não hierarquia organizacional.

Assim, a questão que norteia essa questão é: Os colaboradores do Setor de Pelotização das Usinas 1 a 4 da Companhia Vale S/A participam da gestão do processo e se sentem motivados no ambiente de trabalho?

Para isso definimos a seguinte hipótese: Funcionários desmotivados não apresentam um bom desempenho laboral.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar o(s) motivo(s) de insatisfação no ambiente de trabalho das Usinas 1 a 4 da companhia Vale S/A. De forma específica: Conceituar Gestão Participativa; Apresentar os elementos que promovem um bom clima organizacional; Explicar os variados conceitos de liderança e motivação nas organizações; Comparar as práticas de gestão de processo e de pessoal aplicados na Companhia Vale S/A Setor de Pelotização das usinas 1 a 4 com os teóricos pesquisados.

A Gestão Participativa e o Clima Organizacional de uma empresa são fatores primordiais para o desenvolvimento das atividades organizacionais, pois é sabido que nos dias de hoje as empresas necessitam buscar estratégias de compreensão de não só como as organizações funcionam, mas também como as pessoas funcionam na organização, quais são suas motivações, o que pensam, suas expectativas e se realmente estão satisfeitos no ambiente em que trabalham. O interesse pela pesquisa surgiu a partir da percepção da necessidade de se

avaliar dentro da Companhia Vale S/A, Usinas 1 a 4 se os funcionários participam da gestão do processo e se sentem motivados no ambiente de trabalho.

O presente trabalho justifica-se ainda, pela contribuição acadêmica e profissional que o mesmo oferece. Espera-se que através dessa pesquisa seja possível identificar o(s) motivo(s) de insatisfação no ambiente de trabalho das Usinas 1 a 4 da companhia Vale S/A.

Esta pesquisa é classificada como descritiva. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa *ex-post-facto*.

O método contempla um estudo de caso, que para Gil (2002, p. 54) “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada, consistindo em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Vergara (2007, p. 51) “A amostra será definida pelo critério de acessibilidade, onde os elementos são selecionados pela facilidade de acesso a eles”. A pesquisa será realizada na Companhia Vale S/A Setor de Pelotização nas Usinas 1 a 4.

Serão entrevistados quinze (15) funcionários com auxílio de um questionário, que para Marconi e Lakatos (2007, p. 98) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Algumas vantagens são citadas: Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas e há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.

Os dados serão analisados de forma qualitativa. Para Gil (2002, p. 55)

A pesquisa qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem. Os pesquisadores usam as abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas que eles estudam.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA

Predebon e Sousa (2013, p. 2) ensinam que o termo gestão (do inglês *management*) pode ser definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho”.

Para os mesmos autores acima citados o termo gestão não está ligado somente à direção de uma empresa, mas a todos aqueles que participam do processo de produção da empresa. Entretanto, o grau de implicação e a natureza da participação podem variar de caso para caso. Os diferentes tipos de participação são: a participação nos meios; participação nos processos, e: a participação nos resultados.

Segundo Predebon e Sousa (2013, p. 2)

A Gestão Participativa, então, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a Gestão Participativa acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa.

O termo participação na área das organizações pode ser trabalhado por várias perspectivas. Mendonça (*apud* PREDEBON e SOUSA, 2013) compreende e concebe o termo participação em quatro categorias: socialista, democrática, relações e desenvolvimento humano e produtividade e eficiência.

Robbins (2005, p. 360) define Gestão Participativa como: “[...] um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários, e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização”.

A gestão participativa, segundo o mesmo autor acima citado, cria um elo entre os colaboradores e a empresa; pois, à medida que eles passam a conhecer a missão, a visão e os objetivos organizacionais e se identificarem com eles, os mesmos passam a contribuir de forma mais pró-ativa para que esses objetivos organizacionais sejam alcançados.

Borges e Santos (2009, p. 21) definem que “A Gestão Participativa aplica-se a uma gestão democrática, em que funcionários e diretores participam conjuntamente das decisões. Envolve-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão”. Neste sentido, esse procedimento leva os funcionários a desenvolverem habilidades como aprender a pensar, modificar, aperfeiçoar, inovar coletivamente, para cumprir metas programadas, visando alcançar objetivos que sobreponham aos seus interesses individuais. Segundo Andrade (2008) a tendência atual é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis organizacionais, sejam administradores e não somente executores de tarefas. Cada funcionário deve conscientizar-se de que deve estar atento às possibilidades, diagnosticando e solucionando problemas, obtendo assim uma melhoria contínua de seu trabalho dentro do sistema.

Um modelo de gestão humanizada é a base de compromissos que emprega participativamente o trabalho, o talento e a criatividade dos colaboradores, baseado na equitativa convergência de interesses da diretoria, fornecedores e principalmente clientes, tendo como objetivo criar as melhores condições para que a organização atinja os resultados necessários com ampla motivação, humor e humildade (LERNER *apud* ANDRADE, 2008).

A administração participativa pode ser caracterizada como um poderoso instrumento de caráter estratégico. A AP se baseia na equitativa convergência de interesses tendo como objetivo criar melhores condições para que a Organização cumpra seu papel social e produza resultados adequados a seus propósitos (ANDRADE, 2008).

Porém a necessidade de adequação das organizações passa pelos seguintes fatores:

Primeiro, a mão de obra mudou: hoje ela tem muito mais formação e treinamento [...], segundo, a competitividade global exige que as organizações sejam capazes de mudar com rapidez [...]; finalmente há o efeito do desmantelamento das hierarquias organizacionais (ROBBINS, 2005, p. 18)

Chiavenato (1999) relata que “Com isso as organizações perceberam o grande potencial existente em cada indivíduo. Dessa forma, o Capital Humano é de suma importância e desde então os métodos gerenciais sofreram mudanças. Com o auxílio de psicólogos e sociólogos, as organizações procuravam a melhor maneira de gerenciar os colaboradores.

Sem dúvida a gestão participativa trouxe maior humanização ao trabalho, colocando as pessoas como produtoras de idéias criativas, buscando atender à necessidade de mudanças nas empresas e alavancar transformações nas diversas áreas da organização, através de inovações estruturais e comportamentais.

Segundo Chiavenato (1999, p. 10) “a administração é uma das mais importantes áreas da atividade humana, pois ela possibilita tomada de decisão, coordenação de diversas atividades, gerenciar pessoas, avaliar desempenhos e resultados, alocação de recursos etc”.

A gestão participativa diminui o desperdício de tempo e dinheiro, antecipando as condições de competitividade da empresa, ela sempre está à frente dos concorrentes. Pois os seus processos não são emperrados, mas, dinâmicos e eficientes, por poderem contar com a competência de todos os colaboradores.

A estrutura deve estimular as pessoas à participação. A administração é compartilhada, não apenas nas relações com os funcionários, mas com clientes que se tornam consultores sobre produtos e serviços, em determinadas ocasiões, enquanto fornecedores e distribuidores participam de projetos existentes na empresa. Assim, a gestão participativa é vista como uma alternativa favorável na busca de um modelo administrativo eficiente para as organizações.

É importante que cada pessoa tenha oportunidade, interesse, capacidade e dedicação no desempenho do seu papel, buscando satisfação no trabalho. Sua criatividade pode ser a solução para determinados problemas. É viável que os colaboradores estejam abertos a críticas, sugestões e empolgados a participar. Cabe ao administrador informar, apoiar, orientar e facilitar o trabalho do grupo. Torna-se, portanto necessária a participação das pessoas na definição desses objetivos. É importante também que haja uma comunicação clara e um bom entendimento em relação a todas as informações relevantes sobre o alcance dessas metas (ANDRADE, 2008).

A empresa é formada por seres humanos e devem ser valorizados como tal, para que o gestor possa ter todos os colaboradores como se fossem apenas um com a empresa. Este instrumento eficaz garante competitividade, ao passo que possam ter seus cooperadores motivados, comprometidos e envolvidos com a gestão organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Não é fácil medir o clima organizacional dentro de uma empresa, pois ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Chiavenato (2006, p. 126) recorda que uma maneira de analisá-lo é compreender que ele depende de seis dimensões:

- 1- Estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos autoridade hierárquica, disciplina etc;
- 2- Responsabilidade: que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- 3- Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho;
- 4- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- 5- Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- 6- Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

Chiavenato (2006) acrescenta que o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e

colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc, podendo, em certos casos, chegar a estados de agressividade, tumulto e inconformidade, típicos em que membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes, etc). O gestor de pessoas pode criar, desenvolver e implementar climas organizacionais positivos, através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho, no treinamento Organização e na avaliação de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Faz-se necessário após breve conceituação sobre o tema clima organizacional, analisar o ambiente interno das organizações e o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação dos colaboradores.

As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional. Embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso salientar que as pessoas são diferentes e a abordagem de comportamento organizacional leva em conta uma estrutura contingencial, considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Assim, são examinadas as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura. (ROBBINS 2005, P. 503)

O autor indica cinco variáveis dependentes que servem como fatores-chave nesta análise e que podem efetivamente afetar o comportamento organizacional: Produtividade: uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo possível. Assim sendo, produtividade implica uma preocupação tanto com eficácia como com a eficiência. Absenteísmo: é definido como o não comparecimento do funcionário ao trabalho.

Essa questão se tornou um grande ônus e dor-de-cabeça para os empresários. Rotatividade: é a permanente saída e entrada de pessoal da organização. De forma voluntária ou involuntária.

Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Cidadania organizacional: é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização. Satisfação no trabalho: pode-se definir como o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação ao seu trabalho.

Diferentemente das quatro variáveis anteriores, a satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento (ROBBINS, 2005, p. 23).

Robbins (2005, p. 503) observa ainda que “a satisfação no trabalho pode ser considerada uma variável dependente básica, pelo fato de ela ter uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do comportamento organizacional”. Acrescenta que o comportamento organizacional consiste em um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar e quase independente. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam (CHIAVENATO, 1999, p. 221).

Por esta razão, Chiavenato (1999) observa que a organização se caracteriza por uma racional divisão do trabalho e por uma determinada hierarquia. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas aptidões, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas formam uma organização porque elas esperam que sua participação nela satisfaça algumas de suas necessidades pessoais. Para obter tal satisfação, elas estão dispostas a fazer certos sacrifícios ou investimentos pessoais na organização.

O autor adverte que a organização procura pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas aptidões, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. Há pessoas que realizam suas atividades e esperam incentivos e recompensas, enquanto que outras oferecem suas atividades e trabalho esperando certas satisfações.

Para o mesmo autor, a organização espera que o funcionário obedeça sua autoridade e este, por sua vez, espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. A organização reforça sua “expectação” por meio do uso da autoridade e do poder de que dispõe, enquanto que o funcionário reforça sua “expectação” por meio de certas tentativas de influir na organização ou delimitar sua participação.

Em contrapartida, Robbins (2005) considera uma situação em que o comportamento do funcionário é muito diferente daquele buscado pelo empregador. Se o chefe recompensar o subordinado apenas quando este demonstrar as respostas desejáveis, haverá muito pouco esforço.

Neste caso, Robbins (2005) indica uma abordagem lógica para a obtenção do comportamento desejável. Trata-se de modelar o comportamento através do reforço sistemático de cada um dos passos que conduzem o indivíduo para a resposta desejada. Se um determinado funcionário que costuma chegar rotineiramente meia hora atrasado, conseguir atrasar vinte minutos, deve-se reforçar essa melhora. O reforço deve crescer à medida que as pessoas se aproximam do comportamento desejado.

Outra forma de reforçar o comportamento é citada por Chiavenato (1999), que salienta a importância de existir um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização. Ou seja, o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento. Esse, por conseguinte, poderá ser percebido como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas por elas. O indivíduo ingressa na organização e nela permanece quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Entretanto, caso o mesmo perceba que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, sua tendência é a abandonar a organização, se possível.

## 2.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

### 2.3.1 Liderança

O conceito de liderança permeia e estrutura a teoria bem como a prática nas organizações. Na realidade, ambos estão intimamente integrados ao processo, pelo qual o indivíduo tem sucesso ao tentar retratar a realidade dos outros.

Las Casas (1999, p. 42) explica que “[...] o lidere deve ter traços de personalidade. Entre eles destacam-se o entusiasmo e o otimismo como fatores de liderança”.

Futrell (2003, p. 418) afirma que “a liderança é o processo pelo qual o gerente de vendas procura influenciar as atividades dos vendedores”.

Hunter (2004) cita que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Para Hunter (2004) liderança tem a ver com caráter, uma vez que, se trata de fazer a coisa certa. Ele define liderança como sendo o posto de gerência, dizendo que gerência é o que fazemos e Liderança é o que somos.

Para o mesmo autor acima citado liderar é a capacidade de influenciar as pessoas para o bem, fazendo com estas contribuam com entusiasmo de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser.

Liderança não é sinônimo de gerência, mas sim de influência, influência esta que faz com as pessoas ajam de maneira melhor. Hunter (2004) traça alguns pontos cruciais para que possamos nos tornar um líder servidor. São eles:

**Respeito:** não é algo que você ganha quando se torna líder. O respeito é conquistado quando você é o líder.

**Altruísmo:** atender as necessidades das pessoas. **Honestidade:** não enganar ninguém.

**Compromisso:** ser fiel à sua escolha. **Paciência:** ter paciência é demonstrar autocontrole.

**Gentileza:** tratar os outros com cortesia.

**Humildade:** demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão; comportamento autêntico.

**Respeito:** tratar os outros com devida importância.

**Perdão:** deixar prá lá os ressentimentos. As pessoas deverão acreditar no líder e confiar em suas palavras.

Robbins (2005) concorda que o fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada, aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização, geralmente é tão importante quanto à influência formal, ou até mais.

Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal. Após diferenciarmos esses dois termos: líder e gestor, se faz necessário prosseguir com a análise da variável “liderança”. Seguem abaixo alguns conceitos:

De acordo com Chiavenato (1999) liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à execução de um ou de diversos objetivos específicos.

Robbins (2005) acrescenta que as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir sua eficácia. O mundo está dinâmico e competitivo, por isso são necessários líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões. Também são necessários executivos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

Chiavenato (1994) acrescenta que, após vários estudos realizados nos Estados Unidos, para verificar o impacto causado por estes três estilos de liderança e os climas sociais resultantes, constatou que os grupos que foram submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob a liderança liberal, os grupos não saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

Por outro lado, com a liderança democrática, estes não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém, a qualidade de seu trabalho, foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de companheirismo das pessoas.

Las Casas (1999, p 44) comenta que “no estilo democrático, o administrador procura orientar o grupo a encontrar, por si mesmo, a solução por diversos problemas, fazendo-o participar e decidir na direção da melhor solução”.

Com base nestes estilos de liderança, compreende-se que nenhuma das formas apresentadas por Chiavenato (1994) é excludente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Isto, entretanto, não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente.

### **2.3.2 Motivação**

Identificar o que motiva os seres humanos, principalmente quando estes se encontram envolvidos em um contexto corporativo, é a razão principal de explicar esta variável, visto que ela é essencialmente relevante no mundo contemporâneo, o qual é regido pelas pessoas. Desta forma, para compreender o seu comportamento, torna-se necessário conhecer a motivação.

Las Casas (1999, p. 110) recorda que “a motivação é interna e compulsiva. É uma força que o indivíduo recebe como resultado de uma satisfação psicológica do trabalho”.

Para Chiavenato (2006, p. 107), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e vê.

Desta maneira, quando perguntamos o motivo por que determinada pessoa age de tal modo, entramos na questão motivação. Por isso, a fim de melhor compreensão do termo motivação,

passaremos a conceituá-la na página seguinte, considerando os fundamentos dos autores, a saber:

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2005, p. 132).

Robbins (2005) explica que essa intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despenderá em busca de atingir seus objetivos. Este é o elemento mais referido quando se fala de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie as pessoas. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Chiavenato (1999) ressalta que muitos pensam que a motivação é um traço da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não. Há aqueles que acreditam que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas e indolentes. O conhecimento atual a respeito da motivação demonstra que essas pressuposições são errôneas.

A motivação funciona como o resultado de interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

O autor conclui que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação. Assim, a motivação varia de indivíduo para indivíduo, produzindo padrões de comportamento; os valores sociais são distintos, a capacidade para atingir objetivos é igualmente diferente, e assim por diante.

Chiavenato (2006) explica que a motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras de ‘desejo’ e ‘receio’. Para ele, o indivíduo deseja poder e status e receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a análise motivacional, que veremos no decorrer deste assunto, procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias.

Conforme o autor, desejando poder, o indivíduo compromete seus esforços, seu tempo e sua substância, para alcançá-lo; desejando obter status, ele procura ‘comprar’ sua caminhada ingressando nos meios apropriados; receando o ostracismo impopular, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-los a apoiar a causa social impopular; receando as ameaças de auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada.

Chiavenato (2006) destaca ainda que motivação está relacionada com três aspectos relevantes: a direção do comportamento (objetivo); a força e intensidade do comportamento (esforço); a duração e persistência do comportamento (necessidade).

Neste sentido, o conceito de motivação para Chiavenato (1999, p. 592) “é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

O autor traz estes aspectos para o contexto organizacional e acrescenta que, quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização.

Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto sua intensidade. O esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável. Finalmente, a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.

Sob esta vertente Chiavenato (1999), explica o ciclo motivacional, como uma seqüência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio anterior, isto é, uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão etc.

O organismo se caracteriza por um estado de equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que surge uma necessidade. A necessidade é um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso do indivíduo, visando à sua redução ou atenuação.

O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão. Assim, podemos dizer que funcionários motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir esta tensão, eles fazem esforços. E esperam alcançar algo.

Para Chiavenato (1999), quanto maior a tensão, tanto maior o nível de esforço. Se o esforço é direcionado e bem-sucedido, conduz à satisfação de necessidade, e a tensão é reduzida.

Quando ele refere-se ao comportamento no trabalho, adverte que essa redução de tensão deve ser direcionada simultaneamente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais. É imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais.

O autor adverte que, quando existe congruência entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses da organização e, simultaneamente, aos seus próprios interesses. Muitos funcionários passam muito tempo conversando com seus amigos no local e no horário de trabalho para satisfazer suas necessidades sociais.

Isso representa um alto nível de esforço pessoal, mas totalmente improdutivo para a organização. Por outro lado, um funcionário que somente pensa em alcançar as metas do seu trabalho também estará aplicando um esforço pessoal, mas totalmente improdutivo para seus próprios interesses.

No primeiro caso, a organização perde; no segundo, o funcionário perde. Essas recompensas intrínsecas baseiam-se nos fatores motivacionais, que estão relacionados com o conteúdo do trabalho, ou seja, como a pessoa se sente em relação ao cargo que ocupa.

Em contrapartida, as recompensas extrínsecas baseiam-se nos fatores higiênicos, que estão relacionadas ao ambiente do trabalho, ou seja, como a pessoa se sente em relação à empresa em atua.

Deste modo, nossas necessidades estão satisfeitas e a organização obtém o resultado desejado. Chiavenato (2006) conclui que a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. Assim, o comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação das necessidades, à medida em que vão surgindo.

### 3. ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção foram analisados os dados coletados na pesquisa de campo realizada com os 18 entrevistados, funcionários Companhia Vale S/A – setor pelotização das usinas 1 a 4.

Ao serem perguntados sobre a importância da gestão participativa, nove (50%) dos entrevistados declararam ser muito importante a gestão participativa em uma empresa e a outra metade, nove deles (50%) declararam que a gestão participativa é importante.

Quando questionados se a chefia pratica uma gestão democrática cinco dos entrevistados (28%) concordam plenamente que sim; dois (11%) discordam desta opinião; três deles concordam; outros dois (11%) discordam parcialmente; e seis funcionários (33%) concordam parcialmente.

A gestão democrática e participativa nas organizações tem papel estratégico em uma organização, pois, segundo Chiavenato (1999) os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base.

Ao serem perguntados se os colaboradores são encorajados a dar idéias sobre a estratégia e as decisões da empresa treze (72%) disseram que sim e cinco (28%) disseram que não.

Os resultados encontrados contrariam o pensamento de Chiavenato (1999) que afirma que para o desenvolvimento desta nova visão do conceito de gestão de pessoas, devemos perceber algumas características principais: Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização.

Os entrevistados quando questionados se acreditam que a companhia cria condições para que os seus trabalhadores utilizem seus conhecimentos para melhoria das práticas de trabalho, quatorze (78%) disseram que sim e cinco (22%) disseram que não.

Este resultado não confirma o pensamento de Robbins (2005) que recorda que as organizações devem se preocupar em construir e manter um ambiente e clima de trabalho propícios ao bem-estar, satisfação e motivação de todos os colaboradores, através de técnicas e sistemáticas próprias.

Quando questionados para você quais os atributos essenciais para se conduzir uma equipe? Um (22%) entrevistado respondeu que um dos atributos essenciais para se conduzir uma equipe é ser entusiasta; cinco (28%) otimista; oito (44%) colaborador; quatro (22%) democrático.

Para Robbins (2005) a liderança contemporânea além de reunir atributos como os mencionado na pesquisa devem desenvolver relacionamentos de confiança e qualidades como a liderança transformacional, líderes que possuam visão e carisma

Ao serem perguntados se os mesmos se sentem motivados na empresa, treze (72%) responderam que sim e cinco (28%) disseram que não.

Estes resultados confirmam a citação de Robbins (2002) de que o colaborador motivado é o responsável pela intensidade, direção e a persistência de esforços objetivando alcançar as mesmas metas.

Quando perguntados: Em termos de realização profissional como se sente? Seis (33%) dos entrevistados responderam que muito realizados; nove (50%) mais ou menos realizados; dois (11%) pouco realizados; dois dos entrevistados, e, 5% não responderam à pergunta.

“Os administradores devem buscar conhecer as atitudes de seus funcionários, porque elas fornecem indicadores de problemas potenciais. [...] Funcionários satisfeitos e comprometidos, apresentam baixo índice de rotatividade e absenteísmo” (ROBBINS, 2002).

Na pergunta, o gestor de sua empresa procura criar, desenvolver e implementar climas organizacionais positivos na organização? Treze entrevistados (72%) responderam que sim e cinco (28%) responderam que não.

Para Chiavenato (1994) o ambiente organizacional deve proporcionar aos seus colaboradores um ambiente agradável, positivo e motivador proporcionando satisfação aos seus funcionários. Quando este ambiente frustra a necessidade dos colaboradores este ambiente tende a ser desfavorável e negativo.

Ao serem questionados se o ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas, dezessete (95%) disseram que sim e um entrevistado (5%) disse que não.

O ambiente de trabalho deve ser percebido em meio a uma gama de fatores e características qualitativas (CHIAVENATO, 1994).

Na pergunta, você acredita que a organização do trabalho de sua área provoca acúmulo de funções? Dezessete (95%) disseram que sim e um deles (5%) disse que não.

O acúmulo de funções geram conflitos e segundo Chiavenato (1999) as pessoas raramente têm objetivos e interesses idênticos; e essas diferenças de objetivos e interesses individuais geralmente produzem alguma espécie de conflito

Ao serem questionados se as funções-atividades estão bem divididas, cinco (28%) deles disseram que sim e treze (72%) deles disseram que não.

Muitos fatores podem influenciar um conflito, por exemplo: funções-atividades quando não são bem divididas, o setor de atuação, o tamanho da organização, o tipo de gestão, os objetivos organizacionais, missão, valores, estrutura organizacional, estratégias implementadas, entre outros (CHIAVENTAO, 1999).

Quando perguntados qual o tempo que você pretende trabalhar na empresa? Oito (44%) dos entrevistados disse que até aposentar; três (91%) de 2 a 4 anos; sete (39%) até 10 anos.

Silva (2005) destaca que muitos se dedicam à carreira e esquecem de valorizar as outras dimensões da vida. Assim, o espaço e o tempo são direcionados para o trabalho e muitas vezes a busca do sucesso acaba gerando grandes decepções. Em um estudo que avaliou o gerenciamento das decepções, o fator-chave para lidar com elas é a capacidade de correlacionar as emoções com as perdas da carreira pessoal.

Na pergunta, você acha que a empresa cria condições para atender as suas necessidades? Dezesseis (89%) dos entrevistados responderam que sim e dois (11%) dos entrevistados disseram que não. Essa resposta corrobora com o pensamento de Robbins (2005), a empresa deve criar condições favoráveis para atender as necessidades de seus colaboradores com o objetivo de atender as mesmas metas e interesses

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Clima Organizacional é a percepção dos colaboradores sobre os diversos fatores que influenciam o seu trabalho. Com base nos futuros resultados de pesquisa será possível buscar ações para corrigir eventuais distorções e eliminar ou minimizar esses fatores de descontentamento que influenciam o Clima Organizacional.

O clima Organizacional é o “clima do trabalho organizacional”, resultante da percepção de todos os cooperadores, referente aos diversos fatores que influenciam seu desempenho de trabalho. O grau de confiança também tem influência sobre o Clima, gestão na empresa e entre os colegas de trabalho.

O problema e os objetivos iniciais da pesquisa foram alcançados à medida que a empresa pesquisada acerta no momento em que os colaboradores são encorajados a dar idéias sobre a estratégia e as decisões da empresa.

A empresa falha quando em algumas situações gera um clima organizacional permeado por conflitos. Com base em futuros resultados, espera-se que essa pesquisa possa servir de base para uma análise detalhada e criteriosa buscando as respectivas ações para corrigir eventuais distorções e buscar minimizar os fatores de descontentamento, relacionados à Gestão Participativa e ao Clima Organizacional na Companhia Vale S/A – Setor Pelotização das usinas 1 a 4 uma vez que informalmente ruídos são percebidos no dia a dia porém não detectados nessa pesquisa.

Sugere-se para outras pesquisas que seja investigado o índice de *turnover* na empresa pesquisada, principalmente no setor em que a pesquisa foi realizada

#### 5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alessandra Lóscio de. **A Administração Participativa e o Valor das Pessoas para a Organização.** (Monografia). Curso de Especialização em Administração Judiciária. Fortaleza. 2008. Disponível em: <

<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/264/1/Monografia%20Alessandra%20L%20C3%B3scio%20de%20Andrade.pdf>>. Acesso em 13 set. 2013.

BORGES, Marcos Silvestre da Silva; SANTOS, Rosária de Jesus Bandeira. **As contribuições da Gestão Participativa no Desenvolvimento da Empresa Destak Modas.** (Monografia). Faculdade Atenas Maranhense-FAMA. Imperatriz. 2009. Disponível em: <  
[www.administradores.com.br/.../academics\\_4291\\_20110729213126a7](http://www.administradores.com.br/.../academics_4291_20110729213126a7)>. Acesso em: 13 set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas: 2003.

PREDEBON, Eduardo Angonesi; SOUSA, Paulo Daniel Batista de. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. Disponível em:

<<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20indiv%C3%A9duo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Anielson Barbosa. A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. 2005. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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